



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA
CUR – MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa All Win Software de la ciudad de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, durante el año 2024

Autores:

- **Johana del Carmen García Aguilar**
- **Skarleth Janeyling Trejos Reyes**

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, diciembre 2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA
UNAN – MANAGUA / CUR – MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa All Win Software de la ciudad de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, durante el año 2024

Autores:

- **Johana del Carmen García Aguilar**
- **Skarleth Janeyling Trejos Reyes**

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, diciembre 2024

Tabla de contenido

DEDICATORIA	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
VALORACIÓN DEL DOCENTE	X
RESUMEN	XI
I. INTRODUCCIÓN	12
II. JUSTIFICACIÓN	22
III. OBJETIVOS	24
IV. MARCO TEÓRICO	25
1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
1.1 <i>Proceso de evaluación del desempeño</i>	26
1.2 <i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	27
1.3 <i>Expectativas del trabajo (del Trabajador)</i>	30
1.4 <i>Diseño del programa de evaluación del desempeño</i>	32
1.5 <i>Evaluación del desempeño</i>	34
1.6 <i>Entrevista de desempeño</i>	35
1.7 <i>Almacenamiento de dato de la evaluación del desempeño</i>	38
1.8 <i>Uso de los datos de la evaluación del desempeño</i>	40
2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	41
2.1 <i>Autoevaluación</i>	44
2.2 <i>Evaluación de 360</i>	50
2.3 <i>Gestión por objetivos</i>	57
2.4 <i>Escala Gráfica</i>	63
<i>Pasos de autoevaluación por Escala Gráfica</i>	68
2.5 <i>Prueba de rendimiento</i>	68
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	71
3.1 <i>Ventajas</i>	71
3.2 <i>DESVENTAJAS</i>	75
4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS.....	79

V. CONCLUSIÓN 83

ANEXOS..... 88

DEDICATORIA

Este seminario de graduación está dedicado a todas aquellas personas que han sido pilares fundamentales en mi camino académico.

A nuestro Padre Celestial, fuente infinita de amor y fortaleza, quien jamás nos abandona y cuya presencia ha sido guía y refugio en cada paso de este camino. A Él, que me concedió salud, claridad y sabiduría para perseverar incluso en los momentos más difíciles, permitiendo que este logro sea posible. Su gracia y bendiciones han sido la luz que me impulsó a alcanzar esta meta con esperanza y determinación.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo incansable y por enseñarme a soñar y a luchar por mis metas. Su ejemplo y confianza han sido mi mayor inspiración.

A mis maestros, quienes con su guía y conocimiento encendieron en mí la pasión por aprender y superarme cada día.

A mis amigos, por estar a mi lado en los momentos de alegría y en los desafíos, demostrando siempre su lealtad y compañía.

Y, finalmente, a mí mismo, por no rendirme, por creer en mis capacidades y por haber convertido este sueño en una realidad.

Con gratitud y aprecio, dedico este esfuerzo y logro a quienes han contribuido, de manera directa o indirecta, a mi crecimiento personal y profesional. Este seminario es un reflejo del compromiso, la perseverancia y el trabajo en equipo que todos ustedes han inspirado en nosotros.

Gracias por ser parte de este viaje.

Johana del Carmen García Aguilar

DEDICATORIA

Este trabajo de graduación está dedicado a todas aquellas personas que, con su apoyo, confianza y ejemplo, han sido luz y guía en este largo camino académico.

A nuestro Padre Celestial, fuente infinita de amor y fortaleza, quien jamás nos abandona y cuya presencia ha sido guía y refugio en cada paso de este camino. A Él, que me concedió salud, claridad y sabiduría para perseverar incluso en los momentos más difíciles, permitiendo que este logro sea posible. Su gracia y bendiciones han sido la luz que me impulsó a alcanzar esta meta con esperanza y determinación.

A mis padres, quienes con su amor incondicional y palabras de aliento me han recordado siempre que no hay meta inalcanzable cuando se lucha con el corazón.

A mis maestros, cuya sabiduría y dedicación han dejado una huella imborrable en mi formación, ayudándome a crecer no solo como estudiante, sino también como persona.

Y a mí mismo, por cada esfuerzo, cada noche sin dormir y cada pequeño logro que me acercó a este momento.

Con profundo agradecimiento y admiración, dedico este logro a quienes han formado parte de esta historia, demostrando que los sueños se alcanzan con perseverancia y el apoyo de quienes creen en nosotros.

Skarleth Janeyling Trejos Reyes

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud y humildad, me dirijo a todos aquellos que han hecho posible alcanzar este importante logro en nuestra vida.

Al coronar una meta más en mi proceso de formación profesional, doy gracias a Dios todo poderoso por brindarnos la vida, capacidad y dedicación que necesitamos siempre hasta cerrar este ciclo de aprendizaje.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis profesores. Su dedicación, paciencia y sabiduría han sido cruciales en nuestra formación académica. Cada lección impartida y cada consejo recibido han contribuido significativamente a nuestro desarrollo y éxito.

A mi familia, que ha sido mi mayor apoyo incondicional. Gracias por su amor constante, comprensión y por siempre estar ahí para alentarme, incluso en los momentos más difíciles. Su fe en mí ha sido una fuente de fortaleza y motivación.

A la empresa ALL- WIN-SOFTWARE por haberme permitido hacer posible esta investigación a través de su valiosa colaboración a datos e información.

Finalmente, agradezco a todas las personas que han influido en mi formación. Cada uno de ustedes ha dejado una huella que valoro profundamente.

Este logro es también un reflejo del apoyo y la influencia positiva de todos ustedes.

**Con todo mi aprecio,
Johana del Carmen García Aguilar**

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud y humildad, dirijo estas palabras a todos aquellos que han sido parte fundamental para alcanzar este importante logro en mi vida profesional.

En primer lugar, agradezco a mi Padre Celestial, quien ha sido mi guía constante. Su amor, fortaleza y sabiduría me han acompañado en cada paso de este proceso. Su presencia en mi vida ha sido un pilar esencial para superar los desafíos y mantener la fe en los momentos más difíciles.

A mis profesores, les expreso mi más sincera gratitud. Su dedicación, paciencia y compromiso fueron claves en mi formación. Cada enseñanza, consejo y palabra de aliento dejaron una huella significativa en mi desarrollo académico y personal.

A mi familia, mi mayor apoyo incondicional, gracias por su amor infinito, su comprensión y por estar siempre a mi lado. Su confianza en mí me dio la fuerza para seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido mi mayor inspiración.

A la empresa ALL-WIN-SOFTWARE, extiendo mi agradecimiento por permitirme llevar a cabo esta investigación. Su colaboración y aporte de información fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto, facilitando la concreción de esta meta.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de alguna manera influyeron en mi formación. Su apoyo, consejos y palabras de ánimo fueron un motor constante en este viaje. Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida, y este logro es también reflejo de su influencia positiva.

**Con todo mi aprecio,
Skarleth Janeyling Trejos Reyes**



VALORACIÓN DEL DOCENTE
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: **Skarleth Janeyling Trejos Reyes** (CARNET No.20-60138-1) y **Johana Del Carmen García Aguilar** (CARNET No. 18-60199-7) con el Tema General: “Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024” Y correspondiente al Subtema: “Análisis de la Evaluación del desempeño laboral en la empresa All Win Software de la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2024”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Analizar la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la cultura organizacional de la Empresa All Win Software, del departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, periodo 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

La investigación titulada Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024 se enfoca en examinar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa All-Win Software durante el año 2024. El objetivo principal de este estudio es analizar los métodos de evaluación utilizados en la empresa para mejorar el desempeño laboral, reconociendo que el talento humano es esencial para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Este tema es de gran relevancia, ya que permite medir con precisión la eficiencia de los trabajadores e identificar quiénes cumplen adecuadamente sus funciones. El proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo medir tanto el rendimiento del personal como sus capacidades, lo que facilita la implementación de mejoras. Por otro lado, los métodos de evaluación utilizados en la empresa varían según los objetivos organizacionales, e incluyen los métodos de: la autoevaluación, la gestión por objetivos, la escala gráfica, pruebas de rendimiento y la evaluación 360°. Estos métodos contribuyen a optimizar el rendimiento organizacional y a generar satisfacción en los colaboradores, lo cual repercute en mejores resultados en las tareas asignadas. El proceso de evaluación del desempeño ofrece diversas ventajas, como la mejora del rendimiento laboral, el aumento del compromiso, la identificación de talento interno y el fortalecimiento de la comunicación. No obstante, también presenta ciertas desventajas, como el tiempo y los recursos que requiere para su implementación, además del riesgo de generar tensiones y divisiones entre los empleados. Otro conflicto potencial es la posibilidad de que surjan sesgos laborales en el proceso de evaluación.

Palabras clave: Expectativas, eficiencia, capacidades, posibilidad, compromiso, métodos.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda un tema relevante dentro del ámbito empresarial: el análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

En particular, el estudio se enfoca en la empresa All Win Software la cual se dedica a brindar servicio de software, Computación y desarrollo de aplicaciones móviles; se analizará en detalle su sistema de evaluación de desempeño para el periodo del año 2024.

El análisis del sistema de evaluación de desempeño en las empresas de Matagalpa resulta fundamental, ya que permite medir con precisión la eficiencia de los trabajadores y determinar quiénes cumplen adecuadamente con sus funciones y quiénes enfrentan dificultades. Durante el desarrollo de estos sistemas, surgen diversas problemáticas que afectan su efectividad, por lo cual es crucial evaluar su funcionamiento e identificar aspectos que no aportan valor o que requieren mejoras. Esta investigación representa una oportunidad para que las organizaciones comprendan mejor a su personal y tomen iniciativas de cambio y optimización adaptadas a sus necesidades y capacidades.

Este proceso no solo permite identificar áreas de mejora y reconocer logros, sino que también facilita el desarrollo de planes de formación y carrera adaptados a las necesidades específicas de los empleados. En consecuencia, una evaluación del desempeño bien implementada puede fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la satisfacción laboral y aumentar la productividad general.

En el contexto la investigación, se abordan los fundamentos y las mejores prácticas en la evaluación del desempeño laboral, explorando sus beneficios y desafíos. Analizando cómo las diferentes metodologías y herramientas disponibles pueden ser aplicadas para optimizar el rendimiento organizacional y promover una cultura de excelencia. Además, se discutirán estudios realizados tanto a nivel internacional como a nivel nacional, con el fin de demostrar que la evaluación del desempeño puede ser una palanca estratégica para el crecimiento y la innovación en las empresas contemporáneas.

A nivel internacional

En la universidad de Valladolid Segovia, (Caruda Campos, 2018), realizó una investigación titulada: “La Evaluación del Desempeño en el sector privado, Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público. Cuyo propósito fue: “Analizar en qué consiste el proceso de la evaluación del Desempeño, métodos utilizados, ciclo anual de la Evaluación y desempeño y los errores más comunes que pueden cometerse en la misma, realizar una breve aproximación a lo que es y en lo que consiste la Evaluación 360, conocer los avances realizados en las Administraciones Públicas en materia de la Evaluación del Desempeño.

Los principales resultados fueron: describir algunos de los métodos utilizados en la Evaluación del desempeño con el propósito de conocer sus ventajas y desventajas y para que el análisis efectuado por los evaluadores sea lo más objetivo posible cuando se trata de evaluar el desempeño de los subordinados. En lo que respecta a las administraciones públicas se ha llevado a cabo diferentes experiencias para la implementación de un método de Evaluación del Desempeño, tanto en la AGE como en diferentes autonomías.

En la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, D.C, (Garcia Jimenez, 2015) , realizaron una investigación titulada: “ La Evaluación del desempeño como un elemento de Gestión en las entidades públicas”, cuyo propósito fue: “ Analizar la Evaluación del desempeño como un elemento de gestión, hacer un diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño, observar el modelo de evaluación del desempeño aplicado en otras entidades públicas para verificar la manera en que son aplicadas las competencias laborales. Como resultados principales se obtuvo que: “la identificación de variables como: la planeación estratégica, el manual de funciones por competencias, las entidades se deben preocupar por contar con un plan estratégico que defina de forma clara los objetivos que se desean alcanzar se debe verificar que las políticas y los objetivos contenidos en los manuales de proceso y procedimientos alineados al desempeño.

Nivel Centroamericano

En el instituto tecnológico de Costa Rica, (Borbón, 2005), realizo una investigación titulada. “Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal, cuyo propósito determinar la evaluación del desempeño en las empresas de Centroamérica. La evaluación de

desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de personas al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas (Chiavenato, 2002).

Nivel Nacional

En la Universidad UNAN- Managua, Nicaragua, (Consejo Universitario, 2019), realizaron la investigación titulada: “ Evaluación al desempeño del personal de la UNAN- Managua, cuyo propósito fue: “ Describir las acciones desarrolladas en las diferentes fases de implementación del proceso de Evaluación al desempeño del personal, proporcionar evidencias sobre el cumplimiento de la metodología y normativa, presentar los resultados de la evaluación al desempeño del personal, obteniendo como resultados finales : la identificación de la necesidad de estandarizar la jerarquía de cargos, el fortalecimiento de los nexos de Cooperación a lo interno de cada instancia e intersectorial en la institución, el desarrollar una cultura de evaluación del personal directivo, académico, y administrativo en todos los niveles institucionales.

Nivel Local

En la Universidad UNAN- CUR Matagalpa, (Machado Ruiz & Tinoco Barbas, 2005), realizaron una investigación titulada:” Evaluación del Desempeño Humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005, cuyo objetivo fue: “ Evaluar el desempeño humano de los empleados en las empresas en Matagalpa, conocer los beneficios de la evaluación del desempeño humano, identificar los pasos y elementos que influyen en la selección de un sistema, describir las ventajas y desventajas de la Evaluación del Desempeño humano, obteniendo como resultado final: El desempeño de una organización depende en mucho de desempeño personal, un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel del desempeño que se espera de ellos, el grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficia a la organización, dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

Durante la revisión de antecedentes, se identificaron investigaciones nacionales e internacionales que abordan el tema o variables relacionadas, aportando una base importante para contextualizar el estudio. Los estudios revisados incluyen investigaciones de la Universidad de Valladolid en España, la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, y la Universidad UNAN en Nicaragua, entre otras. Estos antecedentes permitieron identificar variables, sub-variables e indicadores relevantes, y sirvieron como referencia en el diseño metodológico y la interpretación de resultados. El presente estudio está dirigido hacia la empresa ALL-WIN-SOFTWARE, en el que se estudió el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral, con el fin de proporcionarle una radiografía de su situación actual.

Además de contribuir al conocimiento en el ámbito de la evaluación de desempeño, esta investigación examina cómo los diferentes métodos y herramientas de evaluación pueden aplicarse para optimizar el rendimiento organizacional y fomentar una cultura de excelencia. Se espera que este estudio ayude a las empresas a implementar sistemas de evaluación que promuevan un entorno laboral positivo, mejoren la satisfacción de los empleados y aumenten la productividad.

Para este estudio se determinó un diseño metodológico mixto. Desde un enfoque cuantitativo, se recogieron datos mediante encuestas a colaboradores de All Win Software. Al mismo tiempo, se integraron elementos cualitativos, mediante entrevistas al Jefe de Recursos Humanos y observación directa, con el fin de obtener una comprensión más profunda del sistema de evaluación implementado. El estudio es de tipo descriptivo y transversal, permitiendo el análisis de los datos recolectados durante un periodo específico en el año 2024. Según su enfoque filosófico la presente investigación es de carácter cuantitativo debido a que se utilizó una serie de datos obtenidos de encuestas dirigidas a colaboradores de la empresa en mención.

Enfoque metodológico:

Enfoque mixto: El estudio utiliza tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. La investigación cuantitativa se fundamenta en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos a través de encuestas aplicadas a los colaboradores de All Win Software.

Según (Babativa Novoa, 2017) La investigación cuantitativa surge de la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos

sociales, que pueden conocerse a través de la mente humana, los datos son productos de las mediciones realizadas a las variables observadas del objeto de estudio y su propósito es explicar y predecir (Hernández, R. Fernández, C & Baptista, L. 2002).

En cuanto a la investigación cualitativa, se recogen datos mediante entrevistas al Jefe de Recursos Humanos y observación directa.

Según (Rodríguez Gomez, Gil Flores, & García Jimenez, 1996) El Enfoque de la Investigación Cualitativa, estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

En definitiva, la investigación incluye elementos cualitativos, ya que se emplearon datos obtenidos de una entrevista con el Jefe de Recursos Humanos de la empresa y de observación directa. Además, se describieron, explicaron y analizaron aspectos mediante datos no numéricos.

Tipo de investigación: Descriptiva y Transversal, con enfoque de investigación aplicada

Tal como lo señala (L Maguiña, Soto, Lama Valdivia, & Correa López, 2021) los estudios observacionales transversales pueden ser de tipo descriptivos o también analíticos dependiendo del objetivo general. Este diseño es rápido, económico y permite el cálculo directo de la prevalencia de una condición. Además, la relación de temporalidad entre la exposición y el efecto son medidas de forma simultánea en un único período, no siendo posible identificar una direccionalidad en la temporalidad. Cuando estos estudios persiguen un objetivo general analítico, la medida de asociación es la Razón de Prevalencias.

En definitiva, esta investigación busca caracterizar y describir el sistema de evaluación en un momento específico del año 2024, lo que define su naturaleza transversal y descriptiva. A diferencia de estudios longitudinales, este diseño permite capturar la situación en un periodo único, lo cual facilita el análisis de la prevalencia de ciertas actitudes y percepciones en el tiempo presente.

Como lo señala (Lozada, 2014) La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

Según su nivel de aplicabilidad es una investigación aplicada ya que el objetivo principal es resolver problemas específicos y prácticos, utilizando el conocimiento teórico para desarrollar soluciones efectivas en contextos concretos.

Diseño de investigación:

Tal como lo señala (Landeró Gómez, 06 de Agosto del 2021) La investigación no experimental es el tipo de investigación que carece de una variable independiente. En cambio, el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información. A diferencia de la investigación experimental, donde las variables se mantienen constantes, la investigación no experimental se realiza cuando, durante el estudio, el investigador no puede controlar, manipular o alterar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión.

Efectivamente la presente investigación se trata de un diseño no experimental debido a que no se manipulan las variables del estudio, sino que se observan y analizan en su contexto natural. Esto permite una interpretación de los fenómenos sin necesidad de intervención directa, lo cual es característico de estudios observacionales y no experimentales.

Métodos utilizados:

Para la recolección de los datos se utilizaron los métodos científicos y empíricos como también se emplearon los métodos deductivo, inductivo y sintético

Método Científico

El método científico según lo señala (Barboza Quirós, 2015) es el que permite observar, pensar y resolver problemas de manera objetiva y sistemática, de ahí la importancia de su aplicación. El sentido común no puede ser juez autorizado de la ciencia, ya que la ciencia debe tener los medios para someter a prueba los hechos.

Se emplea el método científico para la estructuración de la investigación, lo que permite una observación sistemática y objetiva del fenómeno.

Método Empírico

Por otro lado según (Rodríguez Jimenez & Pérez Jacinto, 2017) lo empírico en el método científico sirve para principalmente ponerse en contacto con los objetos y fenómenos reales, proporciona pistas para formular hipótesis y datos para la construcción de conocimientos y conduce a la verificación de las hipótesis previamente formuladas.

Este método apoya la recolección de datos mediante la observación directa y el análisis de experiencias reales en la empresa.

Método deductivo

Señala (Súarez, 2024) que, el método deductivo es una forma rigurosa y estructurada de razonamiento que se utiliza comúnmente en disciplinas formales como las matemáticas y la filosofía. Se basa en reglas formales y bien definidas que permiten derivar nuevas conclusiones a partir de premisas conocidas. Este método se utiliza para llegar a conclusiones específicas a partir de teorías generales y es una herramienta valiosa en la resolución de problemas y la toma de decisiones en las tesis deductivas.

Método inductivo

Como lo indica (Súarez, 2024) El método inductivo se utiliza ampliamente en diversas disciplinas científicas, como la biología, la psicología, la sociología y la física, entre otras. A través de este enfoque, los investigadores pueden analizar y comprender los fenómenos naturales y sociales, y utilizar esta información para desarrollar nuevas teorías y soluciones a problemas prácticos.

Método sintético

Como señala (Rus Arias & Ludeña, 2024) El método sintético utiliza el análisis como medio para alcanzar su objetivo. De esta forma, utiliza un método que permite realizarlo de forma

ordenada y con un protocolo de actuación. Así, la ciencia es ciencia cuando puede ser refutable y, sobre todo, repetible.

Población y Muestra

Población

Según afirma (López, 2004) Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108).

La población del estudio se compone de 42 colaboradores de All Win Software, incluidos el Jefe de Recursos Humanos y colaboradores seleccionados para responder las encuestas y entrevista.

Muestra:

Se emplea un muestreo probabilístico por conveniencia, seleccionando 15 colaboradores de fácil acceso y que aceptaron participar. Adicionalmente, se realiza una entrevista al Jefe de Recursos Humanos, cuya perspectiva aporta validez y contexto adicional a los datos cuantitativos.

(Otzen & Manterola, 2017) Señala que el tipo de muestreo probabilístico por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Instrumentos de Recolección de Datos

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

Encuesta

(Campos, Labrador, & Casas, 2002) Señala que, la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Para la encuesta se utilizan preguntas de tipo cerradas para captar de manera rápida y eficiente las opiniones de los colaboradores sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral.

Entrevista

(Hernandez Martinez & Ruiz Varela, 2013) Según La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

La entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos permite obtener datos cualitativos valiosos y profundizar en las percepciones y experiencias relacionadas con el sistema de evaluación

Observación directa

La observación directa según (Díaz Sanjuán, 2011) es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Este instrumento facilita el contacto directo con el fenómeno estudiado, complementando los datos de encuesta y entrevista con observaciones sobre el contexto laboral.

Análisis de la información documental

El análisis de documentos es una técnica que se basa en examinar la teoría proveniente de fuentes primarias y secundarias sobre un tema específico. En esta investigación se utilizaron fuentes primarias, como libros que abordaban elementos del sistema de evaluación de desempeño laboral, así como antecedentes de estudios relacionados con la temática, los cuales fueron fundamentales para la construcción del marco teórico.

Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados

Estas técnicas según (Aner, 2019) ayudan a definir, analizar, medir y proponer soluciones a problemas o fallos que interfieren con el correcto funcionamiento de los procesos productivos. Por lo tanto, permiten un mayor control de las mejoras o procesos en la toma de decisiones.

Se emplean herramientas estadísticas para analizar los datos cuantitativos, permitiendo identificar patrones, relaciones y posibles problemas en el sistema de evaluación.

II. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño laboral es una práctica fundamental en las empresas modernas, ya que permite medir, gestionar y optimizar la efectividad y productividad de los empleados. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan desafíos al implementar sistemas de evaluación que sean justos, efectivos y alineados con sus objetivos estratégicos. Esta problemática se torna aún más relevante en un entorno laboral en constante transformación, donde las expectativas y los estándares de rendimiento evolucionan de forma continua. En respuesta a esta necesidad, el presente estudio se propone abordar las dificultades asociadas a la evaluación del desempeño laboral y ofrecer soluciones prácticas y fundamentadas en evidencia.

El propósito de esta investigación es analizar los métodos y herramientas actuales de evaluación del desempeño y evaluar su efectividad en distintos contextos empresariales. A través de este análisis, se busca identificar prácticas óptimas que puedan ser adaptadas por las organizaciones para mejorar la gestión del talento humano, incrementar la satisfacción y motivación de los empleados, y, en última instancia, impactar de manera positiva en el rendimiento general de la empresa. El estudio proporcionará también recomendaciones prácticas y sugerencias para la implementación de sistemas de evaluación que respondan a las necesidades particulares de cada organización.

Los resultados de esta investigación serán de gran valor para varios grupos de interés. En primer lugar, los profesionales de recursos humanos y gestores de talento encontrarán en las recomendaciones y mejores prácticas una guía para implementar evaluaciones de desempeño más efectivas. En segundo lugar, las empresas, especialmente aquellas que buscan optimizar sus procesos de gestión del desempeño, podrán utilizar estos conocimientos para mejorar la eficacia de sus estrategias y procedimientos. Finalmente, los investigadores y académicos interesados en la gestión del desempeño hallarán en este estudio un aporte valioso para futuras investigaciones y avances en el campo.

Este trabajo tiene el potencial de influir de manera significativa en la forma en que las empresas abordan la evaluación del desempeño laboral. Al ofrecer un análisis detallado y respaldado por evidencia, se espera que las organizaciones puedan superar las barreras actuales y adoptar enfoques más adaptativos y eficaces. Esto no solo contribuirá a la mejora continua de la productividad y satisfacción laboral, sino que también fomentará una cultura organizacional

orientada al rendimiento y al desarrollo profesional. Al fortalecer la capacidad de las empresas para evaluar y gestionar el desempeño de sus empleados, este estudio contribuirá al éxito integral de las organizaciones y al bienestar de sus colaboradores.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa All-Win.Software del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la empresa All-Win.Software del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.
- 2) Identificar los métodos utilizados por la empresa All-Win.Software del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.
- 3) Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño que ha obtenido la empresa All-Win.Software del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

IV. MARCO TEÓRICO

1. Sistema de evaluación del desempeño

Desde el punto de vista de (Juárez Hernández, 2018) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado.

La evaluación del desempeño, según Juárez Hernández (2018), no solo se limita a medir el cumplimiento de objetivos específicos de los empleados, sino que también orienta los esfuerzos hacia el éxito organizacional a largo plazo. Esto implica que la evaluación es un proceso integral que contribuye a la alineación de los colaboradores con la misión y estrategia de la organización. Además, permite que tanto los empleados como sus supervisores ajusten su enfoque para optimizar recursos y alcanzar metas clave.

La evaluación del desempeño, aunque descrita como una herramienta crucial para el éxito organizacional, puede presentar limitaciones. Un proceso que se enfoca en resultados a corto plazo podría desviar la atención de aspectos importantes para el crecimiento y desarrollo individual de los empleados. Además, existe el riesgo de que la evaluación se convierta en un mero formalismo sin efecto real en la mejora del desempeño si no se realiza de manera objetiva y periódica. Por lo tanto, es fundamental que la evaluación del desempeño no solo persiga resultados específicos, sino que también promueva un ambiente de desarrollo continuo y motivación en toda la organización.

Según (R & Robert, 1997) El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir el talento y el rendimiento de los recursos humanos; pero a su vez es blanco de varias problemáticas, ya que algunos afirman que es una especie de control de calidad que nos permite detectar errores y necesidades en las gestiones de recursos humanos, para otros es una inspección de calidad en línea de montaje, Pero según el escritor Idalberto Chiavenato, ambas se

refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte.

Según R. y Robert (1997), la evaluación del desempeño es una herramienta clave para medir el talento y rendimiento de los empleados en una organización. Sin embargo, esta herramienta también enfrenta desafíos conceptuales y operativos. Mientras algunos la ven como un "control de calidad" que identifica errores y necesidades en el área de recursos humanos, otros la perciben como una "inspección de calidad en una línea de montaje," una práctica que enfatiza una evaluación mecánica y repetitiva. Idalberto Chiavenato argumenta que ambas perspectivas reflejan una visión pasiva y conformista hacia los empleados, en la cual estos son vistos de forma subordinada respecto a los objetivos de la organización, en lugar de como colaboradores activos que aportan valor.

La evaluación del desempeño, según la crítica de Chiavenato, corre el riesgo de deshumanizar al individuo al enfocarse únicamente en su rol como "recurso" de la organización. Este enfoque puede convertir a los empleados en objetos de control, lo cual puede generar una percepción negativa del proceso y afectar su motivación y compromiso. Una visión fatalista o sumisa no fomenta un ambiente en el que los empleados se sientan parte activa del crecimiento de la organización. Para que el sistema de evaluación sea verdaderamente efectivo, debería enfocarse no solo en el control de calidad, sino también en el desarrollo y potencial de cada persona, promoviendo su participación activa y su alineación con los objetivos organizacionales.

1.1 Proceso de evaluación del desempeño

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

Desde el punto de vista de (R & Robert, 1997) Existen muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la legislación exige que los sistemas de evaluación sean no discriminatorios. En el año 1977, en el caso de

Mistretta versus Sandia Corporation (una subsidiaria de Western Electric Company), un magistrado de un tribunal federal de distrito falló contra la compañía, argumentando que “hay suficiente evidencia circunstancial que indica que existen políticas contra la edad y prejuicios contra la edad a lo largo del proceso de calificación del desempeño en perjuicio del grupo protegido por la ley”. El fallo del tribunal en el caso de Albermarle Paper versus Moody apoyó los requerimientos de validación para la evaluación del desempeño, así como para las pruebas de selección. Las organizaciones deben evitar cualquier método de evaluación que de por resultado un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido.

Según R. y Robert (1997), el proceso de evaluación del desempeño está influido por factores tanto internos como externos a la organización. Un aspecto clave son las regulaciones legales que exigen que las evaluaciones sean equitativas y no discriminatorias. El caso judicial Mistretta vs. Sandia Corporation (1977) ilustra la importancia de estas regulaciones, ya que el tribunal falló en contra de la empresa al encontrar indicios de discriminación por edad en sus políticas de evaluación. Asimismo, el caso Albermarle Paper vs. Moody subrayó la necesidad de que los sistemas de evaluación y selección cuenten con procedimientos de validación, asegurando que no generen impactos negativos desproporcionados en grupos protegidos.

La exigencia de equidad en los sistemas de evaluación de desempeño, respaldada por fallos judiciales como los casos Mistretta vs. Sandia Corporation y Albermarle Paper vs. Moody, revela un desafío importante para las organizaciones: deben equilibrar la búsqueda de un rendimiento efectivo con el cumplimiento de normas de no discriminación. En caso de que los métodos de evaluación generen sesgos en perjuicio de ciertos grupos, pueden enfrentar sanciones legales y daños a su reputación. Este contexto destaca la necesidad de desarrollar evaluaciones basadas en métricas objetivas y validadas, para evitar la reproducción de prácticas discriminatorias.

1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

(R & Robert, 1997) señala que los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De estos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable. Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera

recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño.

La evaluación del desempeño, aunque fundamental para el desarrollo organizacional, enfrenta problemas significativos debido a la falta de capacitación de algunos evaluadores y la reticencia de ciertos supervisores a tratar el bajo rendimiento de sus subordinados. Este sistema no solo busca identificar deficiencias en el desempeño, sino también establecer objetivos compartidos que promuevan el crecimiento profesional y la mejora continua.

Los objetivos definidos en la evaluación representan retos que estimulan la creatividad y la toma de riesgos controlados, con un impacto directo en la motivación y el desarrollo de las habilidades del empleado. Además, la evaluación identifica las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del empleado, permitiéndole mejorar su rendimiento y contribuir efectivamente al cumplimiento de los planes de la organización.

La implementación deficiente de la evaluación del desempeño puede limitar su efectividad, especialmente cuando los evaluadores carecen de la formación necesaria o evitan abordar problemas de bajo rendimiento. Esto convierte la evaluación en un procedimiento que pierde su potencial formativo y motivador.

La evaluación debería, en cambio, constituirse en una herramienta de desarrollo, donde los objetivos se alineen con los desafíos específicos de cada empleado y fomenten un entorno de innovación y proactividad. Si bien la evaluación ayuda a detectar necesidades de capacitación, su impacto real dependerá de que estas necesidades se aborden adecuadamente mediante programas de formación oportunos y específicos. Un sistema de evaluación efectivo no solo mide el desempeño, sino que contribuye activamente al crecimiento profesional del empleado, impulsando así la eficiencia y el éxito organizacional.

Análisis de datos: Resultados de la encuesta y entrevista

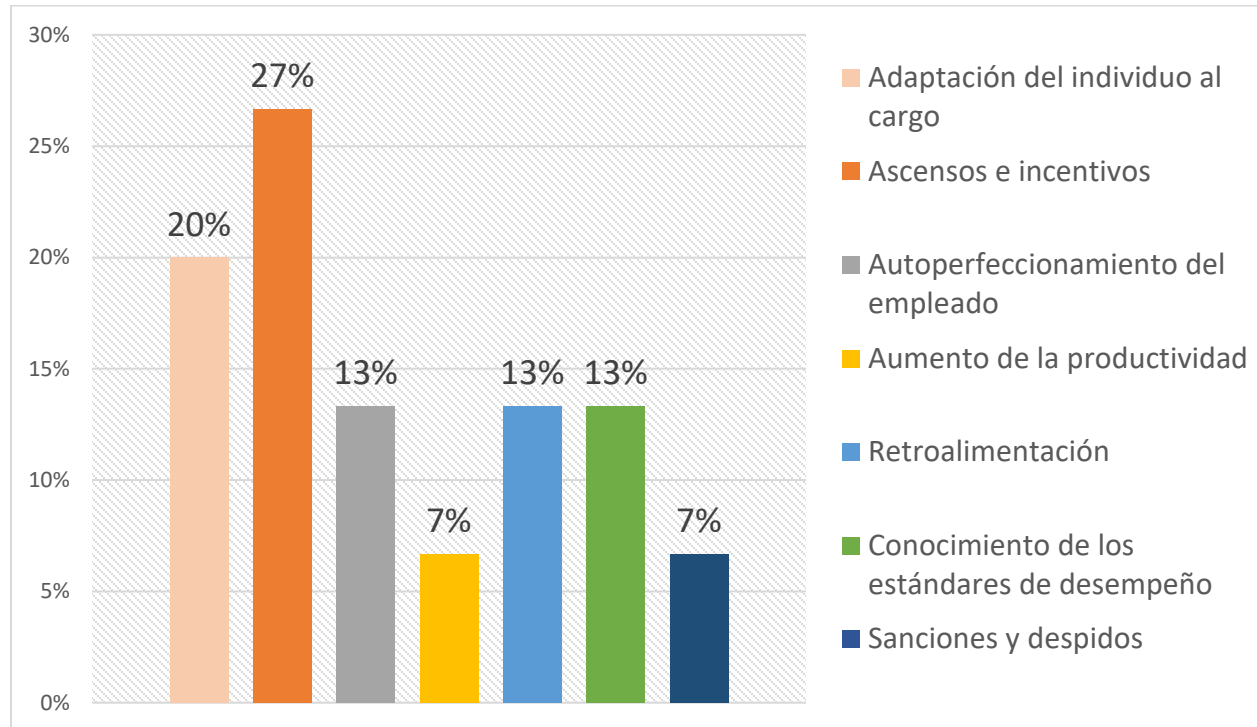


Gráfico N.º 1 Objetivos de la Evaluación del desempeño

Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

De acuerdo con los resultados reflejados en el gráfico N.º 1, en la encuesta realizada a los colaboradores de All Win Software sobre los objetivos de la evaluación del desempeño, un 27% de los encuestados mencionó "Ascensos e incentivos", un 20% mencionó la "Adaptación del individuo al cargo", un 13% optó por "Auto perfeccionamiento del empleado", otro 13% indicó la "Retroalimentación", un 13% seleccionó "Conocimiento de los estándares de desempeño", un 7% señaló el "Aumento de la productividad", y, finalmente, un 7% eligió "Sanciones y despidos".

En contraste, en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, este enfatizó que la evaluación de desempeño tiene múltiples objetivos, siendo los más importantes el desarrollo profesional de los empleados, la identificación de áreas de mejora y el alineamiento de las metas individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, destacó que la retroalimentación constructiva es esencial para ayudar a los empleados a crecer en sus roles y a contribuir de manera efectiva al equipo.

La comparación entre los resultados de la encuesta y los puntos expresados en la entrevista permite inferir ciertas áreas de alineación, así como de discrepancia en la percepción de los objetivos de la evaluación de desempeño en All Win Software. Por un lado, ambas fuentes reconocen la importancia del desarrollo profesional y la retroalimentación. Sin embargo, mientras que el jefe de recursos humanos destaca aspectos estratégicos como el alineamiento con los objetivos de la empresa y el crecimiento profesional, la encuesta refleja que un alto porcentaje de colaboradores percibe la evaluación del desempeño como un medio para alcanzar ascensos o incentivos, y también como una herramienta que puede derivar en consecuencias disciplinarias.

Este contraste sugiere una brecha en la comunicación y comprensión de los colaboradores sobre los fines de la evaluación de desempeño, lo cual podría generar percepciones negativas y limitar su impacto positivo. Efectivamente, se observa la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación y capacitación sobre los objetivos reales del proceso, promoviendo una visión en la que el desarrollo profesional, la mejora continua y la alineación con los valores y metas organizacionales se comprendan como el propósito central. Al clarificar estos aspectos, la empresa podría lograr que los empleados valoren el proceso de evaluación no solo como una herramienta de control, sino como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, fortaleciendo su compromiso y satisfacción dentro de la organización.

1.3 Expectativas del trabajo (del Trabajador)

Según (R & Robert, 1997) Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados antes del periodo de evaluación. De otra manera, no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que desconocen por completo. Cabe señalar que los gerentes encargados de llevar a cabo el proceso de evaluación deben asegurarse de que el evaluado este informado para obtener resultado veraz y de calidad.

El establecimiento de normas de trabajo muy objetivas es relativamente sencillo en muchas áreas tales como fabricación, ensamble y ventas. Sin embargo, esta tarea es más difícil en el caso de muchos otros puestos. A pesar de esto, la evaluación debe llevarse a cabo. Y se deben definir en términos comprensibles las expectativas de desempeño, por muy escurridizas que sean.

Los gerentes tienen la responsabilidad de establecer y comunicar de manera comprensible los criterios de evaluación, permitiendo que los empleados comprendan y ajusten su desempeño en relación con dichos estándares. En áreas como fabricación, ensamble y ventas, donde las tareas

son más medibles y objetivas, esta comunicación puede ser relativamente directa. Sin embargo, en puestos con funciones menos cuantificables, definir criterios claros se torna más complejo, aunque igualmente necesario. La claridad en los objetivos y criterios de desempeño no solo permite evaluaciones más precisas y justas, sino que facilita a los empleados realizar una autoevaluación y preparación previa al proceso, promoviendo un entorno de transparencia y confianza.

La importancia de una comunicación clara en las expectativas de desempeño revela una deficiencia en la práctica de muchas organizaciones, donde los criterios de evaluación a menudo no se comunican de manera efectiva. Esta falta de claridad puede llevar a resultados inconsistentes, perjudicando tanto la motivación del empleado como la confiabilidad del proceso de evaluación. La dificultad de definir criterios precisos para algunos roles plantea el desafío de crear estándares flexibles y comprensibles que sigan siendo relevantes para la evaluación del desempeño.

En contextos de trabajo menos objetivos, los gerentes deben desarrollar habilidades para comunicar expectativas de manera que se adapten a cada rol y colaborador, mitigando así los riesgos de percepciones subjetivas e inconsistentes en el proceso. Esto sugiere que las organizaciones deben invertir en capacitación para sus líderes, ayudándolos a transmitir expectativas de manera eficaz y promoviendo un sistema de evaluación que respalde tanto la precisión de los resultados como la confianza y el compromiso de los empleados.

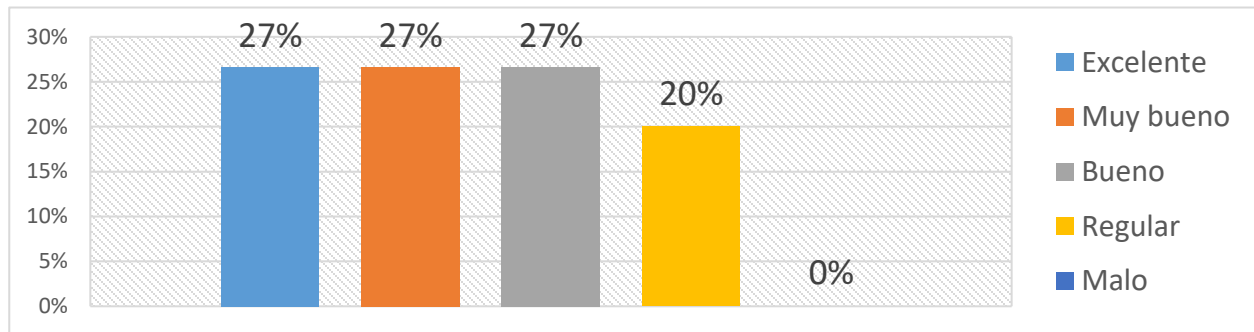


Gráfico Nº 2 Expectativas del trabajador
Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según los resultados del gráfico Nº 2, en la encuesta realizada a los colaboradores de All Win Software sobre sus expectativas respecto a la evaluación del desempeño en sus puestos de trabajo, los resultados indican una distribución equilibrada en cuanto a la percepción del proceso: un 27% calificó la evaluación como "Excelente", otro 27% la consideró "Muy buena", otro 27%

la calificó como "Buena" y un 20% la percibió como "Regular". Estas respuestas reflejan una visión generalmente positiva sobre la evaluación, pero con espacio para mejorar en ciertos aspectos, como lo indica el porcentaje de empleados que consideran la evaluación "Regular".

En paralelo, en la entrevista realizada con el jefe de recursos humanos, este manifestó que uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es fomentar una mejora continua entre los colaboradores, reconociendo tanto sus logros como sus áreas de oportunidad. Además, resaltó la importancia de crear un entorno de retroalimentación constante, con el fin de promover el aprendizaje y la adaptación dentro de la organización.

La integración de la información obtenida provenientes de la encuesta y la entrevista sugiere una alineación general entre la percepción de los colaboradores y los objetivos expresados por la dirección de recursos humanos. La mayoría de los empleados tiene una visión positiva de la evaluación del desempeño, como se refleja en las respuestas mayoritarias que califican el proceso como "Excelente", "Muy bueno" y "Bueno". Sin embargo, el 20% que calificó la evaluación como "Regular" señala que existen áreas de mejora, lo cual es consistente con los esfuerzos del jefe de recursos humanos por crear un ambiente de retroalimentación continua y aprendizaje.

A partir de la inferencia, se puede deducir que, aunque la mayoría de los empleados percibe la evaluación de desempeño de manera favorable, hay un segmento de la población que podría no sentirse completamente satisfecho con el proceso, lo que sugiere la necesidad de una revisión más detallada sobre los aspectos que no están siendo suficientemente abordados. Esto podría implicar, por ejemplo, una mayor claridad en los criterios de evaluación o una comunicación más efectiva sobre los beneficios que trae la evaluación para el desarrollo profesional de los empleados. La declaración del jefe de recursos humanos sobre la importancia de la retroalimentación constante puede ser clave para abordar estos puntos, ya que un entorno de comunicación más abierto podría ayudar a mejorar las expectativas y resultados de la evaluación del desempeño.

1.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño

(Montoya, 2009) El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes de la persona, según lo establece Parra. En ésta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto, no hay que olvidar que ésta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. El sistema que se debe implementar para la evolución del

desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de gestión humana, fácil de aplicar, obtener resultados y es la base de información para la promoción. Implantación del sistema de evaluación.

El diseño del programa de evaluación del desempeño es un factor clave para el éxito de la gestión del talento humano en las organizaciones. A partir de la afirmación de Montoya (2009), se puede inferir que la efectividad del sistema de evaluación depende no solo de la filosofía que guía su implementación, sino también de las actitudes y percepciones de los individuos involucrados en el proceso. En este sentido, el diseño de la evaluación debe equilibrar los intereses de la organización y los de los empleados, con el objetivo de que ambos obtengan valor de este proceso.

La inclusión de los empleados en la dinámica de la evaluación, entendiendo sus necesidades y expectativas, puede conducir a una mayor receptividad y eficacia en la aplicación del sistema. De esta manera, se deduce que un diseño de evaluación que considere estos aspectos contribuirá a una mayor objetividad y transparencia, y facilitará la obtención de resultados relevantes que apoyen tanto el desarrollo individual como los objetivos estratégicos de la organización.

El enfoque propuesto por Montoya (2009) resalta la importancia de que el diseño del sistema de evaluación de desempeño esté alineado con los intereses tanto de la organización como de los empleados. Sin embargo, se debe cuestionar si esta premisa se cumple en todos los contextos organizacionales, ya que, en la práctica, muchas organizaciones tienden a priorizar los intereses organizacionales sin ofrecer una verdadera valorización del desarrollo de los empleados.

El diseño de sistemas de evaluación fáciles de aplicar y que generen resultados rápidos puede ser atractivo desde una perspectiva organizacional, pero también podría implicar una simplificación excesiva que omita aspectos importantes del desempeño laboral que no son fácilmente medibles. Además, es necesario reflexionar sobre si un sistema de evaluación que solo se concibe como base para la promoción de los empleados podría generar un sesgo hacia el reconocimiento de ciertos tipos de logros mientras se desestiman otros aspectos del desempeño que son igualmente valiosos para el crecimiento y desarrollo profesional del individuo. De este modo, el diseño del programa debe equilibrar cuidadosamente los objetivos estratégicos de la organización con una atención genuina al desarrollo integral de los empleados.

1.5 Evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2007) La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

(R & Robert, 1997) Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos. Aunque no hay nada mágico en lo que, respecta al intervalo, en la mayor parte de las organizaciones estas evaluaciones se realizan anual o semestralmente. A menudo se evalúa a los individuos justo antes del final de su periodo de prueba. También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.

(Montoya, 2009) En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

A partir de los conceptos presentados por Chiavenato (2007), R & Robert (1997), y Montoya (2009), se puede inferir que la evaluación del desempeño es un proceso multifacético que abarca desde el establecimiento de estándares hasta la retroalimentación continua, con el fin de mejorar el rendimiento individual y alinearlo con los objetivos organizacionales. La práctica común de realizar estas evaluaciones en intervalos específicos, como anuales o semestrales (R & Robert, 1997), sugiere que las organizaciones buscan obtener una visión periódica del desempeño, lo que les permite tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y la capacitación de los empleados.

Además, según Montoya (2009), los supervisores inmediatos, al estar en contacto cercano con los empleados, se encuentran en una posición privilegiada para hacer una evaluación precisa, lo que refuerza la importancia de una supervisión directa en la gestión del rendimiento. Efectivamente, esta aproximación sugiere que un sistema de evaluación bien diseñado y ejecutado no solo permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, sino también fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados mediante la retroalimentación oportuna. Así, se deduce que la combinación de una evaluación periódica y una supervisión cercana favorece un proceso más justo, efectivo y alineado con las necesidades tanto de la organización como de los empleados.

Aunque la evaluación del desempeño se describe como un proceso estructurado y continuo en las perspectivas de Chiavenato (2007), R & Robert (1997) y Montoya (2009), es pertinente cuestionar la efectividad de estas prácticas en términos de su impacto real en el desarrollo de los empleados. Si bien la frecuencia de las evaluaciones (anuales o semestrales) busca proporcionar retroalimentación regular, podría considerarse insuficiente en contextos laborales de alta dinámica, donde los empleados necesitan ajustes más inmediatos para corregir comportamientos o reforzar logros.

La evaluación basada en la calificación de conductas laborales y habilidades, como menciona Montoya (2009), puede ser subjetiva si no se establece con claridad qué criterios se utilizarán, lo que podría generar sesgos en la evaluación. Otro punto crítico es que, aunque los supervisores inmediatos están en una posición privilegiada para evaluar a los empleados, no siempre poseen las habilidades o la objetividad necesarias para realizar una evaluación justa y precisa.

Esto puede derivar en una retroalimentación que no sea completamente imparcial o constructiva, lo que afectaría la efectividad del proceso. Como resultado, aunque la evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión del talento, su implementación debe ser cuidadosamente revisada y adaptada a las características de cada organización y puesto de trabajo, para asegurar que realmente cumpla su objetivo de mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional.

1.6 Entrevista de desempeño

(Chiavenato, 2007) Una entrevista de evaluación exitosa debe estructurarse de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la tomen como solución de problemas, en lugar de que se convierta en una sesión para encontrar fallas. El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño empleado, ayudarlo a fijar objetivos, y sugerirle medios para alcanzarlos. Por ejemplo, se puede calificar a un trabajador como promedio en el factor calidad de producción.

En la entrevista, ambas partes deben acordar el mejoramiento específico necesario durante el siguiente periodo de evaluación. Al sugerir formas para alcanzar un objetivo de mayor nivel, el supervisor puede recomendar acciones específicas.

A partir de las indicaciones de Chiavenato (2007), se puede inferir que la clave para una evaluación efectiva radica en transformar la entrevista de evaluación en una herramienta de desarrollo y no en una sesión centrada únicamente en señalar fallos. Este enfoque sugiere que el supervisor debe actuar no solo como evaluador, sino también como facilitador del progreso profesional del empleado.

Efectivamente, al adoptar un enfoque que fomente la solución de problemas y el establecimiento de objetivos concretos, la entrevista de evaluación se convierte en un proceso constructivo, que no solo permite identificar áreas de mejora, sino también empoderar al empleado para que participe activamente en su desarrollo. Además, la recomendación de sugerir medios específicos para alcanzar objetivos más altos implica que la evaluación debe ir acompañada de un plan de acción claro, proporcionando al empleado las herramientas y los recursos necesarios para mejorar su desempeño. Este enfoque integra tanto el análisis del rendimiento pasado como una proyección hacia el futuro, lo que puede llevar a un ciclo de mejora continua y a un mayor compromiso del empleado.

Aunque Chiavenato (2007) subraya la importancia de estructurar la entrevista de evaluación de manera que favorezca la solución de problemas, es pertinente cuestionar si este enfoque se lleva a cabo de manera efectiva en todas las organizaciones. Si bien se busca evitar que la entrevista se convierta en una sesión de crítica, no siempre es fácil garantizar que tanto el supervisor como el subordinado se involucren de manera genuina en la solución de los problemas planteados.

En algunos casos, la cultura organizacional o las dinámicas de poder pueden influir en que la entrevista se perciba como un simple formalismo, en lugar de un verdadero espacio de desarrollo. Además, la sugerencia de que el supervisor debe proporcionar recomendaciones específicas para alcanzar los objetivos podría ser difícil de implementar si no se cuenta con las habilidades necesarias para ofrecer asesoramiento práctico y realista, o si el supervisor no tiene suficiente conocimiento sobre las necesidades de desarrollo del empleado.

Otro punto crítico es que, aunque los objetivos a corto y largo plazo son fundamentales, no siempre se asegura que el plan de acción sea realmente seguido por el empleado, lo que podría generar una desconexión entre las metas establecidas en la entrevista y los resultados reales obtenidos. Por lo tanto, aunque el modelo propuesto por Chiavenato resalta la importancia de la

colaboración en la entrevista de evaluación, su éxito depende en gran medida de la disposición de ambas partes, la claridad de los objetivos, y la capacidad del supervisor para ofrecer orientación práctica y apoyo continuo.

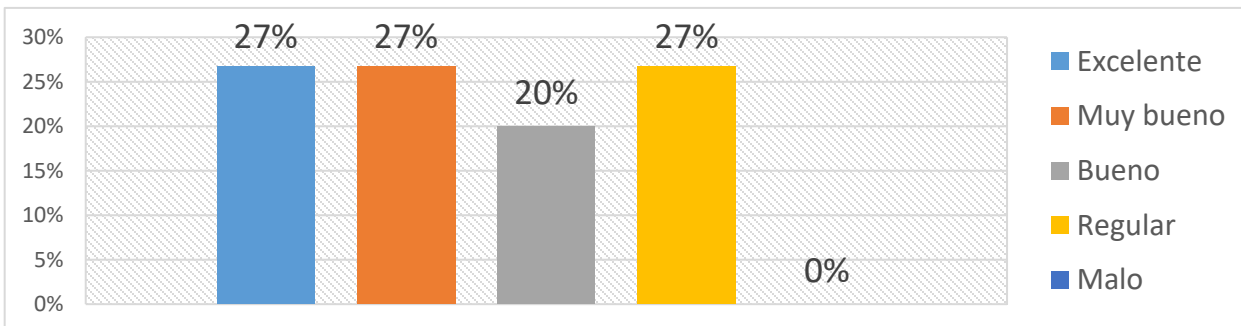


Gráfico N° 3 Valoración del equipo que realiza la evaluación del desempeño
Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 3, que muestra la percepción de los encuestados sobre el equipo de evaluación de desempeño, un 27% calificó la evaluación como "excelente", otro 27% como "muy buena", otro 27% optó por la opción "regular" y un 20% como "buena". Estos resultados reflejan una valoración positiva en general, aunque con una distribución de opiniones que sugiere áreas de mejora.

El jefe de Recursos Humanos destacó que el equipo de evaluación está integrado por los responsables de cada área, el departamento de Recursos Humanos y, en ciertos casos, también participan clientes y colegas como parte de la evaluación 360. Esta conformación permite captar diversas perspectivas sobre el rendimiento del personal, enriqueciendo el proceso evaluativo mediante una visión más completa y equilibrada.

La satisfacción general reflejada en las calificaciones positivas puede estar ligada al enfoque diverso de la evaluación 360. Sin embargo, la proporción de respuestas "regular" sugiere que esta multiplicidad de opiniones no siempre se traduce en una experiencia satisfactoria para todos los evaluados. Por lo tanto, aunque la estructura del equipo evaluador parece adecuada, podrían existir factores adicionales, como la claridad de los criterios de evaluación, la frecuencia de la retroalimentación o la capacitación del equipo evaluador, que influyan en la percepción de "regular".

A partir de esta metodología, se infiere que la estructura del equipo de evaluación contribuye a una percepción balanceada del desempeño. La distribución de opiniones (excelente, muy buena, buena y regular) indica que, aunque se aprecia el esfuerzo del equipo de evaluación en su conjunto, existen áreas donde se pueden introducir mejoras. Por consiguiente, estos datos no solo reflejan el nivel actual de satisfacción con el equipo de evaluación, sino que también sugieren la oportunidad de ajustar y afinar el proceso para elevar la percepción positiva de la evaluación en general.

1.7 Almacenamiento de dato de la evaluación del desempeño

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

A partir de las ideas planteadas por LinkedIn (2023), se puede inferir que la documentación y almacenamiento de los datos de la evaluación del desempeño no solo sirven como herramienta para monitorear el rendimiento individual, sino que también son fundamentales para la gestión estratégica de recursos humanos. La recopilación de estos datos facilita una visión más clara de cómo se alinean los esfuerzos de los empleados con los objetivos organizacionales, permitiendo una toma de decisiones más informada en aspectos clave como promociones, transferencias o incluso despidos.

El seguimiento sistemático del progreso de los empleados y el reconocimiento de su rendimiento pueden contribuir a fortalecer la motivación y el compromiso laboral. Al almacenar esta información, las organizaciones también crean una base sólida para resolver posibles disputas legales, garantizando que sus decisiones estén respaldadas por evidencia objetiva y documentada. Finalmente, al fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje, la documentación de las evaluaciones de desempeño se convierte en un componente crucial para el desarrollo organizacional a largo plazo.

Aunque LinkedIn (2023) destaca los beneficios de documentar y almacenar los datos de la evaluación del desempeño, es importante cuestionar si todas las organizaciones implementan esta práctica de manera efectiva y ética. Si bien la documentación detallada puede ser útil para el seguimiento del rendimiento y la toma de decisiones, existe el riesgo de que se utilice de manera punitiva o como una herramienta de control excesivo, lo que podría generar desconfianza entre los empleados. Además, aunque se menciona que la documentación respalda decisiones como promociones o despidos, no siempre se asegura que estos procesos sean completamente transparentes o justos, ya que la interpretación de los datos puede estar influenciada por sesgos o criterios subjetivos.

Otro aspecto crítico es la posible sobrecarga administrativa que puede generar el almacenamiento constante de datos, especialmente si no se cuenta con un sistema adecuado que facilite su manejo. Como resultado, aunque la documentación de la evaluación del desempeño es una práctica válida para gestionar el rendimiento, su efectividad depende de su implementación equilibrada y transparente, evitando que se convierta en una herramienta de manipulación o en un proceso burocrático que distorsione los fines originales de desarrollo y mejora continua.

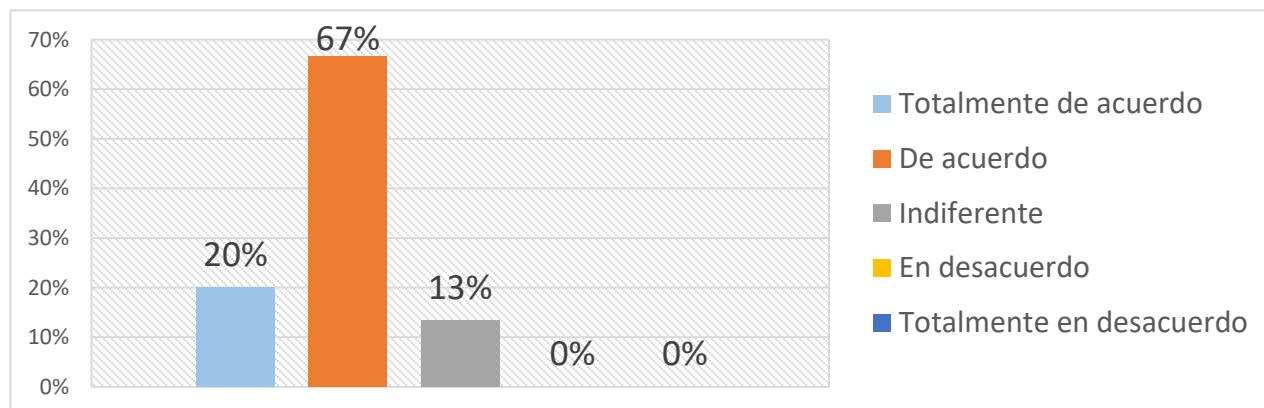


Gráfico N° 4 Proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación del desempeño

Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 4 sobre el Almacenamiento de datos, la respuesta de los encuestados fue: el 67% de los encuestados expresó que está "De acuerdo", el 20% mostró estar "Totalmente de acuerdo", mientras que un 13% se manifestó "indiferencia" con el proceso.

El jefe de Recursos Humanos afirma que la información se almacena en un sistema de gestión de recursos humanos seguro, al que solo tienen acceso las personas autorizadas. Además,

señala que se mantienen políticas de confidencialidad estrictas para proteger la información personal y profesional de los colaboradores.

La mayoría de los colaboradores expresan confianza en el proceso de almacenamiento de datos ("De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo"). Esto coincide con la postura institucional que asegura un sistema seguro y políticas estrictas de confidencialidad. Por otro lado, el jefe de Recursos Humanos asegura que la organización mantiene un sistema de gestión de recursos humanos seguro y accesible únicamente para personal autorizado. Destacó, además, la implementación de políticas de confidencialidad estrictas para proteger la información personal y profesional de los empleados, con el fin de evitar accesos no autorizados y garantizar la seguridad de los datos.

La percepción positiva y la postura institucional reflejan un entorno bien gestionado en términos de seguridad de datos. Sin embargo, para garantizar que esta confianza se mantenga, la organización podría reforzar la comunicación de sus políticas y las medidas adoptadas, asegurando que todos los colaboradores comprendan su importancia y funcionamiento.

1.8 Uso de los datos de la evaluación del desempeño

(Linkedin, 2023) No basta con almacenar los datos de la evaluación de la actuación profesional; también se deben usar de manera efectiva para mejorar los procesos y resultados de recursos humanos. Analizar y evaluar las tendencias y patrones de rendimiento puede ayudar a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de los empleados, los equipos y la organización. Puede utilizar varias herramientas, como cuadros, gráficos, paneles o análisis DAFO para visualizar e interpretar los datos. Además, la comunicación y la colaboración con las partes interesadas es esencial para compartir los datos con las partes relevantes, como gerentes, empleados o líderes sénior. Se puede utilizar correos electrónicos, reuniones, presentaciones o informes para comunicarse y colaborar.

A partir de las indicaciones de LinkedIn (2023), se puede inferir que el simple almacenamiento de los datos de la evaluación del desempeño no es suficiente para generar un impacto real en el rendimiento organizacional. Inferencialmente, el valor real de estos datos se encuentra en su análisis y en la capacidad de convertir la información en acciones concretas que impulsen mejoras en los empleados y en los procesos organizacionales.

El uso de herramientas visuales, como gráficos o análisis DAFO, permite identificar patrones y tendencias que proporcionan una visión clara de las áreas en las que los empleados y equipos sobresalen o necesitan apoyo. Además, se puede inferir que la comunicación efectiva y la colaboración entre todas las partes interesadas incluyendo gerentes, empleados y líderes sénior es clave para garantizar que los datos se utilicen de manera eficiente y orientada hacia la mejora continua. El análisis de los datos, acompañado de medidas de acción concretas y planes bien definidos, como los objetivos SMART o programas de formación, permite transformar la información recogida en oportunidades tangibles de desarrollo, lo que, a su vez, puede generar un ciclo de retroalimentación positiva y mejora en la organización.

Si bien LinkedIn (2023) subraya la importancia de utilizar los datos de la evaluación del desempeño de manera efectiva, es necesario cuestionar si todas las organizaciones cuentan con los recursos o la capacidad necesaria para implementar este proceso de forma óptima.

El análisis de datos, aunque valioso, depende de herramientas adecuadas y de la competencia de quienes realizan las interpretaciones; de lo contrario, podría llevar a conclusiones erróneas o sesgadas que, lejos de mejorar el rendimiento, podrían tener efectos adversos. Además, aunque la colaboración y la comunicación entre las partes interesadas son esenciales, no siempre se garantiza que todas las partes involucradas tengan la misma interpretación de los datos o que estén alineadas en cuanto a los objetivos que se desean lograr.

2. Métodos de Evaluación del desempeño

(R & Robert, 1997) señala que los gerentes pueden seleccionar entre varios métodos de evaluación. El tiempo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende de su propósito. Si el énfasis principal es la selección de personas para su promoción, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, puede ser apropiado un método tradicional como el de las calificaciones. Los métodos de colaboración, como la APO (administración por objetivos), están diseñados para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y se vuelvan más efectivos.

A partir de lo indicado por R & Robert (1997), se puede inferir que los gerentes deben seleccionar el método de evaluación del desempeño en función de los objetivos específicos que desean alcanzar. Si el propósito es principalmente la promoción de empleados, la capacitación o el otorgamiento de incrementos salariales, los métodos tradicionales de evaluación, como las calificaciones, pueden resultar más apropiados, ya que ofrecen una forma directa de medir y

comparar el rendimiento. Inferencialmente, esta elección sugiere que las organizaciones tienden a priorizar métodos que se centren en la objetividad y la estandarización cuando se trata de decisiones sobre promociones o recompensas.

Por otro lado, los métodos de colaboración, como la Administración por Objetivos (APO), se destacan cuando el objetivo es el desarrollo profesional y la mejora continua, ya que permiten establecer metas claras y medibles entre empleados y gerentes. En este contexto, se puede inferir que un enfoque colaborativo está más orientado a la capacitación y al crecimiento a largo plazo de los empleados, en lugar de centrarse únicamente en la evaluación de su desempeño pasado.

Aunque R & Robert (1997) ofrecen una distinción entre los métodos tradicionales y colaborativos de evaluación del desempeño, se debe cuestionar si la selección de un método basado únicamente en el propósito específico de la evaluación puede ser demasiado rígida. Si bien los métodos tradicionales, como las calificaciones, son eficaces para decisiones puntuales sobre promociones o aumentos salariales, podrían no capturar la complejidad del desempeño de un empleado a largo plazo.

La dependencia exclusiva de estos métodos podría generar evaluaciones superficiales, que no reflejan completamente las habilidades, esfuerzos y contextos de trabajo. Además, los métodos colaborativos como la APO, aunque valiosos para el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de la relación empleado-supervisor, pueden ser más difíciles de implementar de manera efectiva, ya que dependen de una comunicación constante y de un alineamiento claro entre los objetivos individuales y organizacionales. Esto podría generar tensiones en las organizaciones que no cuentan con una cultura adecuada para la colaboración o donde las expectativas no se gestionan apropiadamente. En resumen, la elección del método de evaluación debería ser más flexible y considerar tanto las necesidades inmediatas de la organización como el desarrollo a largo plazo de los empleados, evitando enfoques unilaterales que no capturen la totalidad del rendimiento y las capacidades del personal.

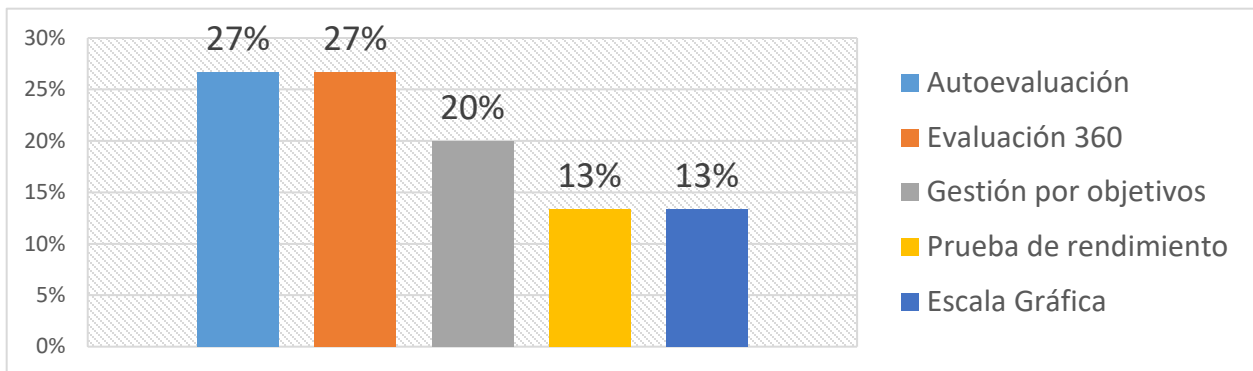


Gráfico Nº 5 Métodos de Evaluación del desempeño
Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores

Según el gráfico Nº 5 Sobre Los Métodos utilizados por la empresa para evaluar a sus colaboradores, la respuesta de los encuestados fue el 27% de los encuestados mencionó la "autoevaluación", otro 27% indicó "evaluación 360", y el 20% señaló "gestión por objetivos". Además, un 13% mencionó "prueba de rendimiento", mientras que el 13% restante destacó el uso de "escala gráfica".

En la entrevista, el jefe de Recursos Humanos confirmó que se emplean varios métodos de evaluación, incluidos la autoevaluación, la evaluación 360 grados, la gestión por objetivos, la prueba de rendimiento y la escala gráfica, adaptando cada uno según las necesidades específicas de los diferentes puestos.

El gráfico Nº 5 proporciona una visión de los métodos de evaluación de desempeño empleados en la empresa y muestra una diversidad de enfoques, lo cual indica una menor utilización o menor reconocimiento de estos métodos entre los colaboradores. La entrevista con el jefe de Recursos Humanos respalda estos datos, confirmando que la organización utiliza efectivamente una combinación de métodos, incluyendo la autoevaluación, la evaluación 360, la gestión por objetivos, la prueba de rendimiento y la escala gráfica. Además, el jefe de Recursos Humanos señaló que cada método se adapta a las necesidades de los distintos roles en la organización, con el fin de ofrecer una evaluación más adecuada y específica para cada puesto.

Esta triangulación permite observar que la empresa busca una flexibilidad en sus prácticas de evaluación, personalizando el proceso para cada tipo de puesto.

La preferencia por métodos como la autoevaluación y la evaluación 360 sugiere que estos sistemas de retroalimentación integral y de reflexión personal podrían ser más accesibles o reconocidos por los empleados, mientras que otros métodos, como la prueba de rendimiento y la escala gráfica, podrían percibirse como menos comunes o aplicables solo en situaciones o roles específicos.

Es posible inferir que esta variedad de métodos refleja un esfuerzo de la organización por ofrecer evaluaciones más completas y específicas para cada rol, lo que contribuye a una percepción de imparcialidad y relevancia en el proceso. Sin embargo, la distribución de respuestas también sugiere que no todos los métodos son igualmente percibidos o empleados, lo cual podría indicar que algunos empleados consideran ciertos métodos más efectivos o adecuados para su evaluación.

En función de estos resultados, la empresa podría considerar reforzar la comunicación sobre cómo y por qué se aplican distintos métodos en ciertos roles, así como la capacitación en aquellos métodos menos frecuentes, para garantizar que todos los colaboradores comprendan y valoren el enfoque integral y personalizado de la evaluación. Como se puede observar existe concordancia entre las respuestas tanto de los colaboradores como del jefe de recursos humanos, por lo que se puede decir que la empresa utiliza una variedad de métodos de evaluación de desempeño, lo que refleja una estrategia diversificada para abordar diferentes aspectos y perspectivas del rendimiento.

2.1 Autoevaluación

(R & Robert, 1997) El proceso de autoevaluación se refiere a un análisis, valoración personal de sí mismo reconociendo habilidades, valores de cómo se está desempeñando las actividades en un puesto de trabajo. La autoevaluación tiene un gran atractivo para los gerentes que se preocupan principalmente de la participación y el desarrollo de sus empleados. Sin embargo el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y la dedicación al proceso de mejoramiento.

A partir de lo planteado por R & Robert (1997), se puede inferir que el proceso de autoevaluación no solo involucra una reflexión personal sobre las habilidades y el desempeño en

el puesto de trabajo, sino que también puede ser un indicador clave de la participación activa del empleado en su propio desarrollo profesional. Inferencialmente, la autoevaluación ofrece una oportunidad para que los empleados tomen la iniciativa en su proceso de mejora, reconociendo tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad. Además, los gerentes que promueven este proceso probablemente buscan involucrar a los empleados en su propio crecimiento, lo cual, a su vez, puede fomentar un mayor compromiso y responsabilidad en el desempeño de las actividades laborales.

La participación del empleado en su autoevaluación puede interpretarse como un factor motivador que impulsa tanto su desarrollo personal como el alineamiento con los objetivos organizacionales. En este sentido, la autoevaluación no solo beneficia al individuo, sino que también contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, al asegurar que los empleados se enfoquen en el mejoramiento continuo.

Aunque R & Robert (1997) destacan los beneficios de la autoevaluación, es necesario cuestionar si todos los empleados tienen las habilidades o la disposición necesarias para realizar una autoevaluación honesta y precisa de su propio desempeño. El proceso de autoevaluación depende en gran medida de la capacidad del empleado para ser autocrítico y objetivo, lo cual puede ser difícil de lograr si la persona no tiene suficiente experiencia o conciencia de sus propias limitaciones.

Aunque la autoevaluación fomenta la participación y el desarrollo, también puede estar influenciada por la subjetividad o el sesgo personal, lo que podría afectar la precisión del análisis. Por ejemplo, algunos empleados podrían sobrestimar su rendimiento, mientras que otros podrían subestimarlos debido a una falta de confianza en sus habilidades. Por otro lado, la dedicación al proceso de mejora mencionada por R & Robert podría ser limitada si no existe una retroalimentación adecuada por parte del supervisor, o si los empleados no reciben el apoyo necesario para traducir sus autoevaluaciones en planes de acción concretos. En este contexto, la autoevaluación podría perder su efectividad si no se acompaña de un seguimiento y orientación adecuada, tanto por parte de los gerentes como del sistema de gestión de recursos humanos. Por lo

tanto, la autoevaluación debe ser vista como una herramienta complementaria que, si no se gestiona correctamente, podría no generar los resultados esperados.

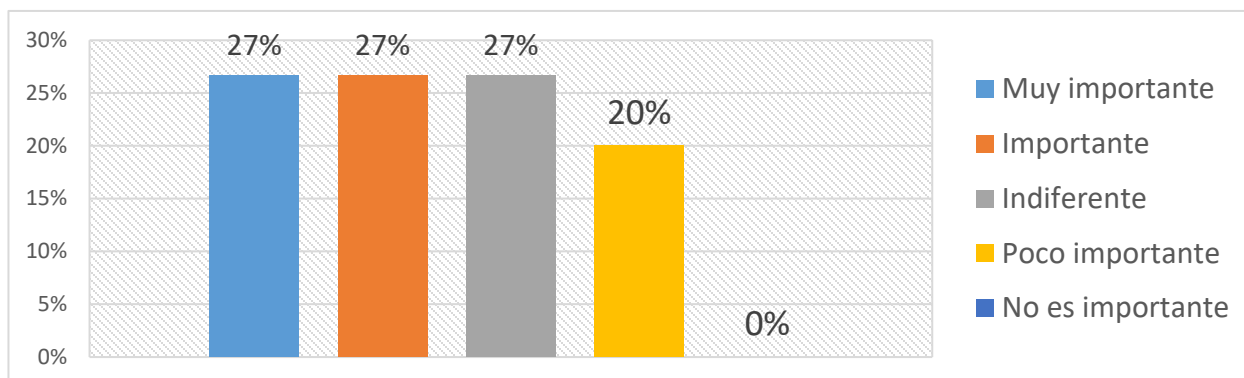


Gráfico Nº 6 Importancia de la Autoevaluación del desempeño en su puesto de trabajo

Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico Nº 6 sobre el método de Autoevaluación del desempeño el 27% de los encuestados la calificó como "muy importante", otro 27% la consideró "importante", y un 27% se mostró "indiferente". Además, un 20% mencionó que la autoevaluación es "poco importante".

En contraste, el jefe de Recursos Humanos enfatizó en la entrevista que la autoevaluación es un método fundamental, ya que permite a los colaboradores reflexionar sobre su rendimiento y desarrollo personal. Según el jefe, esta práctica contribuye a una cultura organizacional de autocrítica y mejora continua, empoderando a los empleados en su propio crecimiento profesional.

La encuesta y la entrevista reflejan perspectivas distintas sobre el método de autoevaluación del desempeño dentro de la organización. De acuerdo con el gráfico Nº 6, los encuestados presentan opiniones variadas el 27% considera la autoevaluación como "muy importante", otro 27% la califica de "importante", mientras que el mismo porcentaje se muestra "indiferente". Un 20% de los participantes, sin embargo, percibe esta herramienta como "poco importante", lo que indica una valoración desigual entre los colaboradores.

Por otro lado, la postura del jefe de Recursos Humanos sobre este método es marcadamente positiva y enfática. En la entrevista, el jefe resalta que la autoevaluación es un elemento clave en la gestión del desempeño, ya que fomenta la reflexión crítica y el desarrollo personal de los colaboradores. Según su punto de vista, esta práctica fortalece una cultura organizacional orientada

a la autocrítica y a la mejora continua, empoderando a los empleados en su propio proceso de crecimiento profesional.

Esta triangulación evidencia una disparidad entre la percepción de los empleados y la valoración que la organización, representada por el jefe de Recursos Humanos, asigna a la autoevaluación. Aunque un porcentaje significativo de los encuestados reconoce su importancia, una proporción considerable muestra una percepción baja sobre el valor de esta herramienta. Estos resultados sugieren que, aunque la organización promueve la autoevaluación como una estrategia esencial de desarrollo profesional, algunos colaboradores pueden no percibir plenamente su relevancia. Este hallazgo podría implicar la necesidad de mejorar la comunicación y el apoyo en torno a esta práctica, para que los empleados comprendan mejor su propósito y potencial beneficio.

Una mayor claridad sobre el papel de la autoevaluación en su desarrollo podría fortalecer el compromiso y la percepción positiva hacia esta herramienta, alineando mejor las perspectivas de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

A partir de los resultados de la encuesta y las declaraciones del jefe de Recursos Humanos, se puede inferir que existe una discrepancia entre la percepción de los empleados sobre la autoevaluación y la valoración que la organización otorga a este método. La postura del jefe de Recursos Humanos, que destaca la importancia de la autoevaluación como un motor de autocrítica y mejora continua, subraya un esfuerzo institucional por promover el autorreflexión y el desarrollo personal dentro de la cultura organizacional. Sin embargo, el análisis inferencial sugiere que para que esta práctica sea más efectiva, la empresa podría necesitar reforzar su comunicación interna, explicar con mayor claridad los beneficios de la autoevaluación y proporcionar herramientas y recursos que faciliten su implementación.

Este enfoque podría aumentar el valor percibido de la autoevaluación entre los empleados, reducir la indiferencia y la percepción negativa, y, en última instancia, fortalecer la cultura de mejora continua que la organización busca promover.

Características de la Autoevaluación del desempeño laboral:

Reflexiva: Implica un análisis crítico y consciente del desempeño, donde el empleado evalúa sus logros y desafíos.

Objetiva y Subjetiva: Combina aspectos cuantitativos (metas alcanzadas, resultados) y cualitativos (percepciones, actitudes).

Periodicidad: Debe realizarse de manera regular (anual, semestral, trimestral) para ser efectiva y relevante.

Estructurada: Utiliza herramientas y formatos específicos que guían el proceso de evaluación, como cuestionarios o plantillas.

Enfocada en Resultados: Se centra en los objetivos y resultados alcanzados, alineándose con las metas organizacionales.

Participativa: Involucra al empleado en el proceso de evaluación, fomentando su participación activa y compromiso.

Orientada a la Mejora: Se centra en el desarrollo personal y profesional, promoviendo acciones concretas para la mejora del desempeño.

Algunas de las recomendaciones para realizar autoevaluaciones eficaces son estas:

Según (Jimenez, 2019) Realizar las autoevaluaciones de varias formas: Tanto cuestionarios y/o encuestas periódicas, como entrevistas informales, observación de las actividades rutinarias, realización de grupos de trabajo, o análisis de los indicadores de los procesos.

Comunicar los resultados de la autoevaluación y las acciones de mejora tomadas.

Cabe destacar que autoevaluarse conlleva a una secuencia de pasos replantear, valorizar analizar lo que piensa una persona de sí misma aceptando las fortalezas, oportunidades debilidades

y amenaza en pocas palabras un análisis (FODA) para desarrollar una actitud crítica y reflexiva desarrollando potencialidad para la organización.

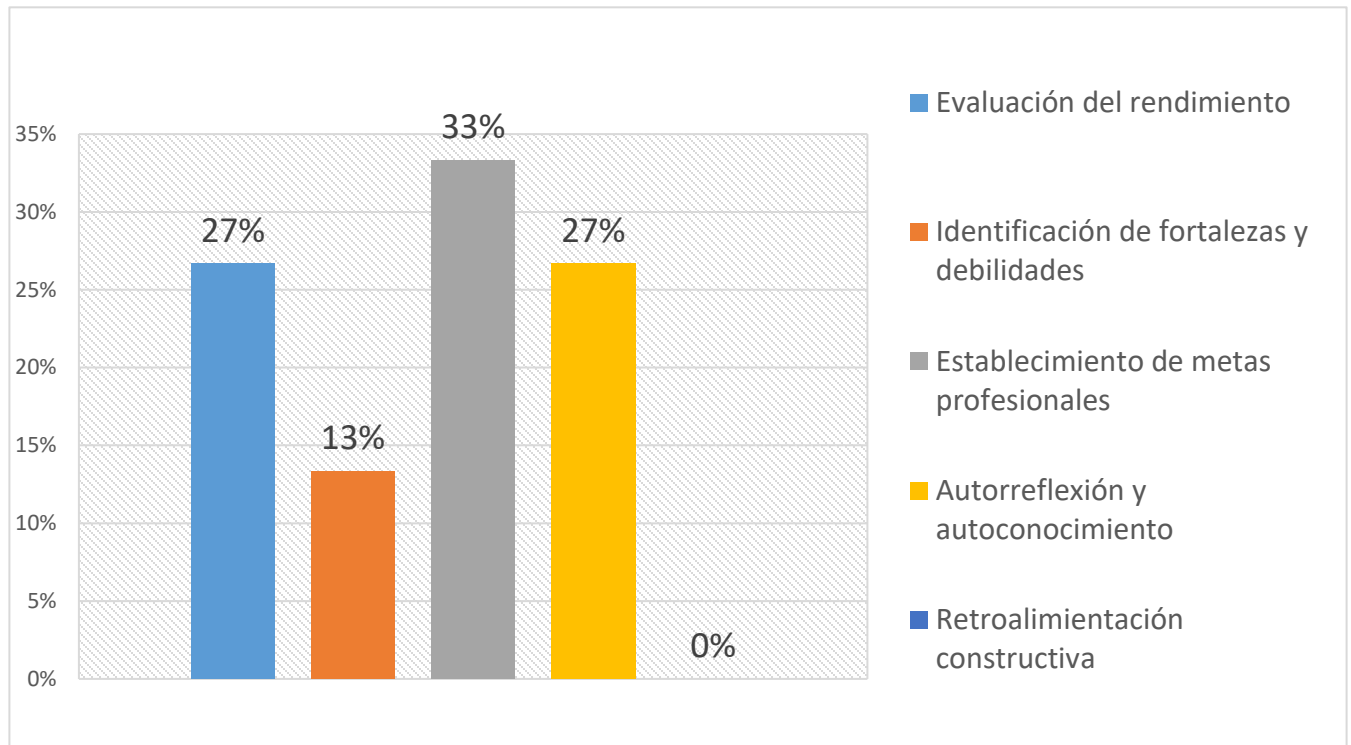


Gráfico N° 7 Características de Autoevaluación del desempeño
Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 7 sobre las características de la autoevaluación, el 33% de los encuestados resaltó el "establecimiento de metas profesionales" como una de las principales características. Un 27% destacó la "evaluación del rendimiento" como una de las principales características, mientras que otro 27% señaló la "autorreflexión y autoconocimiento" como un aspecto clave de este proceso. Finalmente, un 13% mencionó la "identificación de fortalezas y debilidades".

En la entrevista, el jefe de Recursos Humanos explicó que la autoevaluación implementada en la empresa incluye criterios claros y específicos, además de preguntas reflexivas que invitan a los colaboradores a evaluar su propio rendimiento, metas alcanzadas y áreas de desarrollo, con el objetivo de fomentar una reflexión profunda sobre su desempeño y crecimiento profesional.

El análisis de los resultados de la encuesta, representados en el gráfico N° 7, muestra que los colaboradores perciben varias características clave en el proceso de autoevaluación, lo que

resalta la importancia de la autoevaluación no solo como un ejercicio de evaluación objetiva, sino también como un momento de introspección. La entrevista con el jefe de Recursos Humanos complementa estos hallazgos, explicando que la autoevaluación aplicada en la empresa está diseñada con criterios claros y específicos, orientados a ayudar a los colaboradores a reflexionar sobre su rendimiento, metas alcanzadas y áreas de desarrollo. Esta estructura busca promover una reflexión profunda y continua sobre el desempeño profesional, alineándose con las características destacadas por los empleados, como el establecimiento de metas y el autorreflexión.

La triangulación entre los resultados de la encuesta y las declaraciones del jefe de Recursos Humanos sugiere que la empresa ha diseñado un proceso de autoevaluación que responde a las necesidades de sus empleados, al mismo tiempo que refuerza los objetivos de desarrollo organizacional. La importancia que los empleados otorgan a características como el establecimiento de metas profesionales y el autorreflexión indica que estos aspectos son clave para el éxito de la autoevaluación en la organización. Además, la alineación con los criterios específicos mencionados por el jefe de Recursos Humanos resalta la intención de la empresa de proporcionar una herramienta reflexiva y estructurada que no solo evalúe el rendimiento, sino que también fomente el autoconocimiento y el desarrollo continuo.

2.2 Evaluación de 360

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

(R & Robert, 1997) La evaluación de 360 grados ha sido tema de debate. Un estudio demostró correlaciones significativas entre 1. Las calificaciones de 360 grados (de los pares y de los gerentes), y 2. Las evaluaciones convencionales del desempeño. Otro estudio concluyó que la retroalimentación de múltiples fuentes produce mejoras “generalmente pequeñas” en el desempeño en evaluaciones posteriores. Sin embargo, cuando se anclan las evaluaciones de 360 grados con competencias conductuales, aumenta la confiabilidad de las calificaciones; en un estudio, las evaluaciones de 360 grados basada en las competencias predijeron con mucha exactitud el desempeño de los gerentes en el centro de evaluación posterior. La consulta Watson

Wyatt descubrió que las firmas que usan retroalimentación de 360 grados tienen un menor valor de mercado (en términos del precio de las acciones) quizás debido a las complicaciones de los métodos.

Según Chiavenato (2007), esta evaluación no solo se basa en la opinión del superior jerárquico, sino que también incluye a los colegas, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores, lo que da como resultado un panorama holístico sobre las habilidades y comportamientos del evaluado.

Esta forma de evaluación es vista como una herramienta para obtener retroalimentación más rica y diversa. Por otro lado, el estudio citado por (R & Robert, 1997) muestra que la evaluación de 360 grados genera una correlación significativa con las evaluaciones convencionales, lo que sugiere que, cuando se implementa correctamente, puede complementar otros métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Además, se señala que, aunque los beneficios de la retroalimentación 360 grados pueden ser modestos, la efectividad aumenta cuando se anclan las evaluaciones a competencias conductuales específicas.

A pesar de que la evaluación de 360 grados es considerada una herramienta poderosa para obtener una visión más completa del desempeño, varios puntos críticos surgen de la literatura revisada. En primer lugar, el método puede resultar complejo de implementar y puede generar resistencia por parte de los empleados, especialmente si no se lleva a cabo con la debida preparación y claridad en los objetivos.

Según el estudio de Watson Wyatt citado por (R & Robert, 1997) las empresas que adoptan este tipo de evaluación parecen enfrentar un impacto negativo en su valor de mercado, lo que podría indicar que las complicaciones asociadas con la implementación de esta metodología afectan de manera tangible el rendimiento organizacional. Desde un punto de vista práctico, las organizaciones deben considerar el costo y los recursos necesarios para llevar a cabo una evaluación de 360 grados efectiva, ya que su implementación puede requerir una infraestructura de capacitación y seguimiento que muchas empresas pueden encontrar costosa o difícil de gestionar. Por lo tanto, antes de adoptar este enfoque, las empresas deben evaluar cuidadosamente su capacidad para gestionar el proceso y garantizar que los beneficios potenciales justifiquen los costos y complicaciones involucradas.

La importancia del método de Evaluación 360 como uno de los métodos para evaluación del desempeño laboral en las empresas radica en:

Perspectivas Múltiples: Proporciona una visión integral del desempeño del empleado al recopilar feedback de diversas fuentes, incluyendo supervisores, compañeros y subordinados.

Mejora del Autoconocimiento: Ayuda a los empleados a entender cómo son percibidos en el entorno laboral, lo que fomenta el autoconocimiento y el desarrollo personal.

Fomento de la Comunicación: Estimula una cultura de comunicación abierta y honesta, promoviendo el diálogo sobre el desempeño y las expectativas.

Identificación de Competencias: Permite identificar fortalezas y áreas de mejora en diferentes competencias, ayudando a diseñar planes de desarrollo más efectivos.

Desarrollo Organizacional: Contribuye a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y alineado con los objetivos de la empresa, mejorando el rendimiento general.

Características de la Autoevaluación del desempeño laboral:

Multifuncional: Involucra a varias partes interesadas, como superiores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes.

Estructurada: Utiliza herramientas y cuestionarios estandarizados para asegurar que el feedback sea consistente y objetivo.

Confidencialidad: Generalmente, se realiza de manera anónima para que los evaluadores se sientan libres de dar opiniones sinceras.

Orientada al Desarrollo: Se enfoca no solo en evaluar el desempeño actual, sino también en proporcionar información útil para el desarrollo profesional.

Ciclo Continuo: Suele implementarse de forma regular (anual o semestral) para evaluar el progreso a lo largo del tiempo y ajustar objetivos.

Involucramiento: Promueve la participación activa de los empleados en su propio proceso de evaluación y desarrollo.

Balanceado: Considera tanto el desempeño cualitativo como el cuantitativo, brindando una visión más completa de las capacidades del empleado.

Proceso de evaluación

Después de que todos los miembros del equipo han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Esto puede hacerse de manera manual (con papel y lápiz) o también, pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software que lo hace mucho más fácil y práctico.

Durante este paso, debe recordarse a cada uno de los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera confidencial y anónima.

Es recomendable que cada colaborador sea evaluado mínimo por cuatro personas y que sus evaluadores hayan tenido contacto con él por seis meses por lo menos.

En caso de utilizar algún software o aplicación para recolectar los datos, deben explicarse los pasos a cada uno de los participantes y así reducir el margen de error y retraso. Sin embargo, durante esta etapa es indispensable estar disponible y atento ante cualquier eventualidad o situación que pueda surgir durante el proceso.

Recolección de datos y reporte

Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

Esta información recabada es la que necesitarás para llevar a cabo el siguiente paso, que es la retroalimentación y por supuesto, es base para definir los planes de formación y desarrollo a realizar en la empresa con los cuales se corregirán las fallas y debilidades que evidencien estos informes.

Retroalimentación

Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han

obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

Es muy importante que las personas que realicen la retroalimentación se preparen y capaciten para ello. En ella se aclaran dudas, se les brinda la información y debe sellarse el compromiso de mejora en caso de ser necesario.

Diseño de planes de formación y desarrollo

Si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas. Una vez concluidos los análisis y reportes de la información recabada, debe prepararse una propuesta para mejorar los niveles de competencias laborales del personal que sean necesarios por medio de un plan de aprendizaje.

(Pérez, 2018) Estar al tanto del rendimiento de tu equipo de colaboradores es importante para ti y tu organización por eso, considera la posibilidad de realizar una evaluación integral.

Con respecto a este método la evaluación 360 todos los elementos que tienen interacción con el evaluado califican el desempeño: gerentes, compañero clientes internos y externo, proveedores, en resumen, todas las personas que participan durante el proceso por un mismo objetivo.

Cabe señalar esta evaluación es enriquecedora porque produce información distinta procedente de todas partes y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe del entorno de trabajo Sin embargo para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido mediante el proceso. Mientras tanto el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre el desempeño laboral y a su vez tienen la oportunidad de externar percepción sobre el desempeño de los demás colaboradores de la empresa.

En cambio, el uso del software para medir el desempeño juega un papel fundamental en la optimización del rendimiento laboral, permiten a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

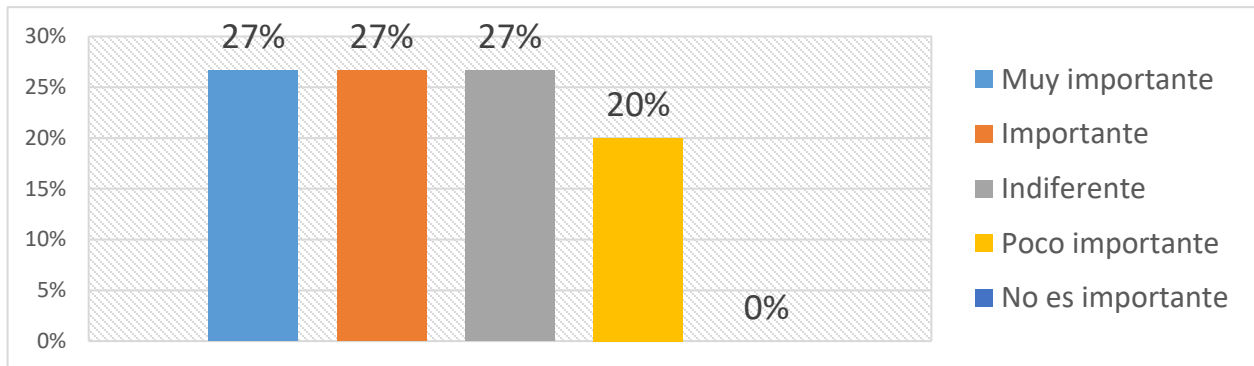


Gráfico N° 8 Importancia Evaluación 360 en su puesto de trabajo
Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

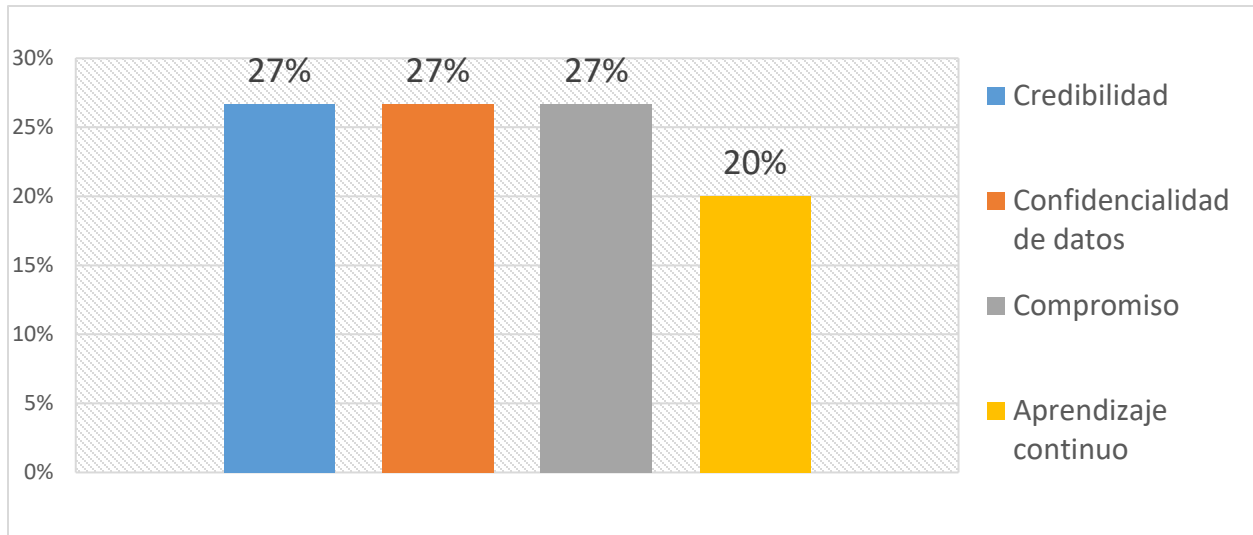
Según el gráfico N° 8 sobre la importancia de la evaluación 360°, un 27% de los encuestados la calificó como "muy importante", otro 27% la consideró "importante" y un 27% se mostró "indiferente". Además, un 20% de los participantes indicó que la evaluación 360° es "poco importante".

Por su parte, el jefe de Recursos Humanos destacó que la evaluación 360° es fundamental, ya que ofrece una visión integral del rendimiento del colaborador desde múltiples perspectivas. Este enfoque fomenta una cultura de retroalimentación constante y mejora continua, lo cual es crucial para el desarrollo profesional de los empleados.

El gráfico N° 8, relacionado con la importancia de la Evaluación 360°, muestra una distribución variada en las respuestas de los encuestados. Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva, aunque también reflejan cierta división de opiniones sobre la relevancia de este método dentro de la organización. Por su parte, el jefe de Recursos Humanos enfatizó en la entrevista que la evaluación 360° es fundamental para la empresa, ya que permite obtener una visión integral del rendimiento de los colaboradores, a través de las evaluaciones de superiores, compañeros y subordinados. Este enfoque fomenta una cultura organizacional basada en la retroalimentación continua y la mejora constante del desempeño individual y colectivo.

La triangulación de los datos sugiere que, aunque la Evaluación 360° es percibida de manera positiva por una parte significativa de los empleados, existen áreas de oportunidad para mejorar la comunicación y el entendimiento sobre este proceso. El enfoque organizacional, respaldado por el jefe de Recursos Humanos, resalta su importancia, pero para garantizar su

efectividad en la mejora del desempeño, la empresa debería considerar estrategias para aumentar la aceptación y comprensión de todos los colaboradores acerca de este proceso evaluativo.



Gráfica N° 09 Características de la Evaluación 360 en su puesto de trabajo
Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 9, relacionado con las características del método de Evaluación 360°, un 27% de los encuestados destacó la "credibilidad" como una de sus principales características. Otro 27% subrayó la importancia de la "confidencialidad de los datos", mientras que un 27% también valoró positivamente el "compromiso". Además, un 20% mencionó que la evaluación 360° está vinculada al "aprendizaje continuo".

Por su parte, el jefe de Recursos Humanos explicó que la evaluación 360° implementada en la empresa incluye la retroalimentación proveniente de diversos actores, como supervisores, compañeros de trabajo, subordinados, así como la autoevaluación. Este enfoque permite obtener una visión integral y más precisa del desempeño del colaborador, lo que contribuye a un proceso de evaluación más completo y enriquecedor.

Los resultados de la encuesta revelan que los empleados valoran de manera equitativa aspectos clave como la confianza en el proceso, la protección de la información y el compromiso de todos los involucrados. Por otro lado, el jefe de Recursos Humanos enfatizó en la entrevista que la evaluación 360° aplicada en la empresa no solo incluye retroalimentación de supervisores, compañeros y subordinados, sino también autoevaluación. Este enfoque multifacético permite

obtener una visión más completa y precisa del desempeño de los colaboradores. Según el jefe, la combinación de diversas perspectivas contribuye a un proceso de evaluación más enriquecedor y preciso, alineado con los objetivos de desarrollo profesional de los empleados.

La triangulación entre los datos de la encuesta y la entrevista indica que, aunque los empleados valoran positivamente diversos aspectos del proceso de evaluación 360°, como la credibilidad, la confidencialidad, el compromiso y el aprendizaje continuo, la implementación efectiva de este sistema depende de la transparencia y el compromiso de todos los involucrados. La retroalimentación de múltiples fuentes y la autoevaluación son vistas como herramientas esenciales para proporcionar una imagen más completa y precisa del desempeño de los colaboradores, contribuyendo así a un proceso de evaluación más completo y enriquecedor. Estos elementos coinciden con los objetivos organizacionales de fomentar una cultura de retroalimentación constante y mejora continua.

2.3 Gestión por objetivos

Según expresa (R & Robert, 1997) Gestión por objetivos evalúa y utiliza la Contribución de los empleados, es un método que puede ser efectivo para evaluar el desempeño de un empleado. En los enfoques tradicionales de la evaluación del desempeño, con frecuencia se utilizan los rasgos personales de los empleados como criterio para evaluar su desempeño. En la APO, el enfoque del proceso de evaluación pasa de los atributos personales del trabajador a su desempeño en el puesto.

A partir de este enfoque, se puede inferir que la implementación de la Gestión por Objetivos podría permitir una evaluación más objetiva, alineada con los intereses estratégicos de la organización. Al centrarse en los logros específicos de cada empleado, la evaluación se vuelve más transparente y medible, lo que potencialmente mejora la precisión y equidad del proceso evaluativo. Además, al poner el foco en el desempeño en el puesto de trabajo, este método podría contribuir a un mayor nivel de compromiso por parte de los empleados, quienes pueden ver de manera más clara cómo sus esfuerzos impactan directamente en los objetivos de la organización.

Aunque la Gestión por Objetivos representa un avance hacia una evaluación más objetiva y orientada a resultados, este enfoque podría presentar algunos desafíos prácticos. Un aspecto crítico es la dependencia de una correcta definición y medición de los objetivos, ya que, si los objetivos no son bien establecidos o si no son suficientemente desafiantes, puede haber una subestimación del desempeño real de los empleados. Además, esta metodología puede incentivar

a los empleados a centrarse únicamente en alcanzar los objetivos cuantificables, lo que podría restar valor a otras competencias importantes que no siempre son fácilmente medibles, como la creatividad, la colaboración o el liderazgo.

La importancia de la Gestión por Objetivos en el desempeño laboral radica en:

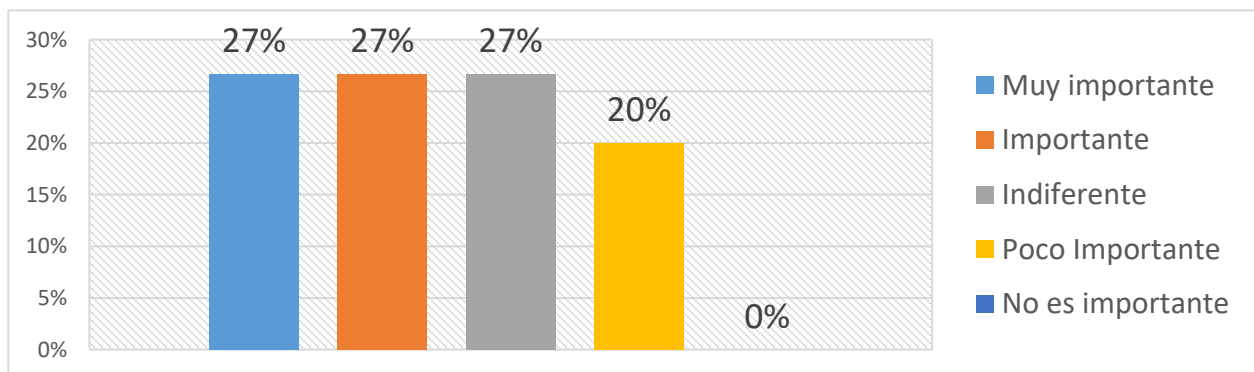
Alineación de Metas: Facilita la alineación de los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa, asegurando que todos trabajen hacia un mismo fin.

Claridad y Enfoque: Proporciona claridad sobre las expectativas y metas específicas, lo que ayuda a los empleados a centrarse en lo que realmente importa.

Motivación: Al establecer objetivos claros y alcanzables, se fomenta la motivación y el compromiso del personal, ya que pueden ver el impacto de su trabajo.

Evaluación Objetiva: Permite una evaluación objetiva del desempeño basado en el cumplimiento de metas específicas, facilitando la retroalimentación y el desarrollo profesional.

Mejora Continua: Promueve la mejora continua al incentivar la revisión regular de los objetivos y el ajuste según sea necesario.



Gráfica Nº 10 Importancia de la Gestión por Objetivos

Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico Nº 10 sobre la importancia de la Gestión por Objetivos, los resultados muestran una distribución algo equilibrada en la percepción de los encuestados. Un 27% de los participantes calificó este método como "muy importante", otro 27% lo consideró "importante", mientras que un 27% se mostró "indiferente" respecto a su relevancia. Por otro lado, un 20% indicó que la Gestión por Objetivos es "poco importante". Estos resultados reflejan que, aunque existe un

reconocimiento generalizado de la importancia de la gestión por objetivos, también hay una notable división de opiniones, lo que podría sugerir que la aplicación de este sistema no es igualmente comprendida o valorada por todos los empleados. La respuesta del jefe de recursos humanos fue que la gestión por objetivos es fundamental, ya que ayuda a alinear el trabajo de cada colaborador con la visión y misión de la empresa, permitiendo una mayor claridad en las expectativas.

En contraste, el jefe de Recursos Humanos destacó que la Gestión por Objetivos es un método clave para alinear el trabajo de los colaboradores con la visión y misión de la empresa. Según su respuesta, este enfoque proporciona claridad en las expectativas y permite a los empleados comprender mejor cómo sus aportes individuales contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Este punto resalta la idea de que la gestión por objetivos no solo se trata de medir el desempeño individual, sino también de garantizar que este esté en sincronía con los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, la discrepancia entre los resultados de la encuesta y la explicación del jefe sugiere que, a pesar de la claridad que proporciona este enfoque para los líderes y recursos humanos, aún persisten percepciones dispares entre los empleados sobre su efectividad y relevancia. El 27% de los encuestados que se mostró indiferente y el 20% que considera el sistema poco importante podrían indicar una falta de comunicación o de implementación efectiva de este proceso dentro de la organización.

Posibles áreas de mejora incluyen el fortalecimiento de la comunicación interna respecto a los beneficios y la aplicación de la Gestión por Objetivos. Además, sería pertinente revisar la manera en que se establecen los objetivos, asegurándose de que sean alcanzables y estén claramente alineados con las motivaciones y capacidades individuales de los colaboradores, lo que podría aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la estrategia organizacional.

Algunas Características de la Gestión por Objetivos:

SMART: Los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido, lo que asegura que sean claros y realizables.

Participativa: Implica a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos, lo que aumenta el sentido de propiedad y compromiso.

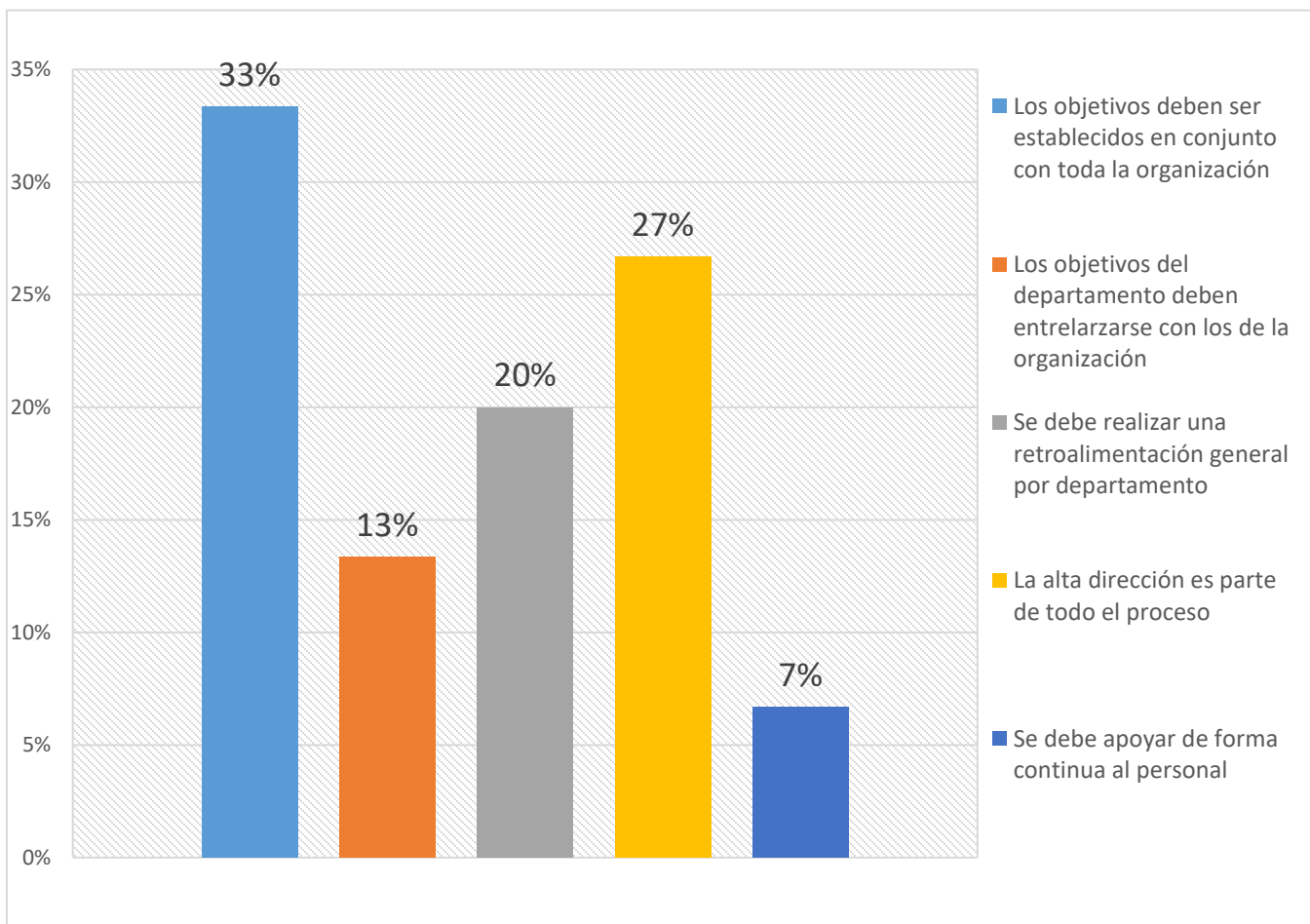
Ciclo de Evaluación: Incluye un ciclo regular de revisión y evaluación del progreso hacia los objetivos, permitiendo ajustes en el camino.

Enfoque en Resultados: Se centra en los resultados y el impacto de las acciones, en lugar de solo en las actividades realizadas.

Flexibilidad: Permite ajustes y redefiniciones de los objetivos según cambien las circunstancias o prioridades de la organización.

Feedback Continuo: Fomenta una comunicación constante entre supervisores y empleados, facilitando la retroalimentación constructiva.

Responsabilidad: Establece un sentido de responsabilidad individual, ya que cada empleado es responsable del cumplimiento de sus propios objetivos.



Gráfica Nº 11 Características de la Gestión por Objetivos en su puesto de trabajo
Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 11 sobre las Características de la Gestión por Objetivos, los resultados muestran que el 33% de los encuestados afirma que “los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización”. Un 27% señala que “la alta dirección es parte de todo el proceso”, mientras que un 20% considera que “se debe realizar una retroalimentación general por departamento”. Un 13% menciona que “los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización” y, finalmente, un 7% indica que “se debe apoyar de forma continua al personal”.

El jefe de recursos humanos señala que las características del método de la gestión por objetivos aplicada en la empresa son establecimiento de objetivos claros y medibles al inicio del año, y se revisan periódicamente para evaluar el progreso. Además, fomentan la colaboración entre los equipos para alcanzar estos objetivos.

La información obtenida tanto de la encuesta como de la entrevista con el jefe de Recursos Humanos sugiere una alineación considerable entre las percepciones de los empleados y la estrategia formal de la empresa en torno a la Gestión por Objetivos. Los encuestados resaltan la importancia de un proceso colaborativo y de la participación activa de la alta dirección, lo cual es coherente con las prácticas que el jefe de recursos humanos describe, como la definición clara y periódica de los objetivos y la promoción de la colaboración entre equipos.

Se puede inferir que los empleados valoran un proceso de Gestión por Objetivos que sea inclusivo, claro, y que involucre a todos los niveles de la organización. La alineación entre las metas departamentales y organizacionales es crucial, y la retroalimentación periódica y la participación activa de la alta dirección son factores clave para un proceso de evaluación efectivo. Sin embargo, también se percibe una necesidad de mayor soporte continuo por parte de la organización, lo cual podría ser un punto de mejora en la estrategia actual de gestión por objetivos de la empresa.

Pasos para realizar la autoevaluación del método de gestión de objetivo:

De acuerdo con (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007), la (APO) surge con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones. Ahora, la (APO) es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy

motivadora. Con esta nueva (APO), la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

Formulación de objetivos mediante consenso: es el primer paso de la nueva y participativa (APO), los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.

Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

Es decir, cuando se fijan los objetivos a futuro los colaboradores obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con metas específicas para organizar y dirigir sus esfuerzos, a través de este método se pueden medir su propio progreso y obtener beneficios mutuos.

Desempeño: Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto.

El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007) Realimentación intensa y continua evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Establecer objetivos no solo es una forma efectiva de comunicar claramente lo que esperas de los colaboradores logren, sino que también es una excelente estrategia para medir y evaluar logros en un periodo específico proporcionando un aumento en la productividad.

Con respecto al aplicar autoevaluación del método de gestión es necesario un manejo de información adecuado permaneciendo la comunicación entre ambos evitando obtener datos errados, trabajando para un mismo objetivo. Si bien es cierto el ser humano es recurso fundamental para la empresa. Este tipo de examen tiende a mejorar la toma de decisiones, organización, y la moral.

El jefe inmediato, se destacó que el proceso de gestión por objetivos está bien estructurado, con la definición de objetivos individuales al inicio del ciclo, reuniones periódicas de seguimiento para evaluar el progreso y una revisión final al cierre del ciclo de evaluación. Estos pasos implican una estrategia bien definida para monitorizar el desempeño de los colaboradores y garantizar que se estén alcanzando las metas establecidas, lo cual está en línea con las buenas prácticas de la gestión por objetivos, como sugiere la literatura de recursos humanos.

2.4 Escala Gráfica

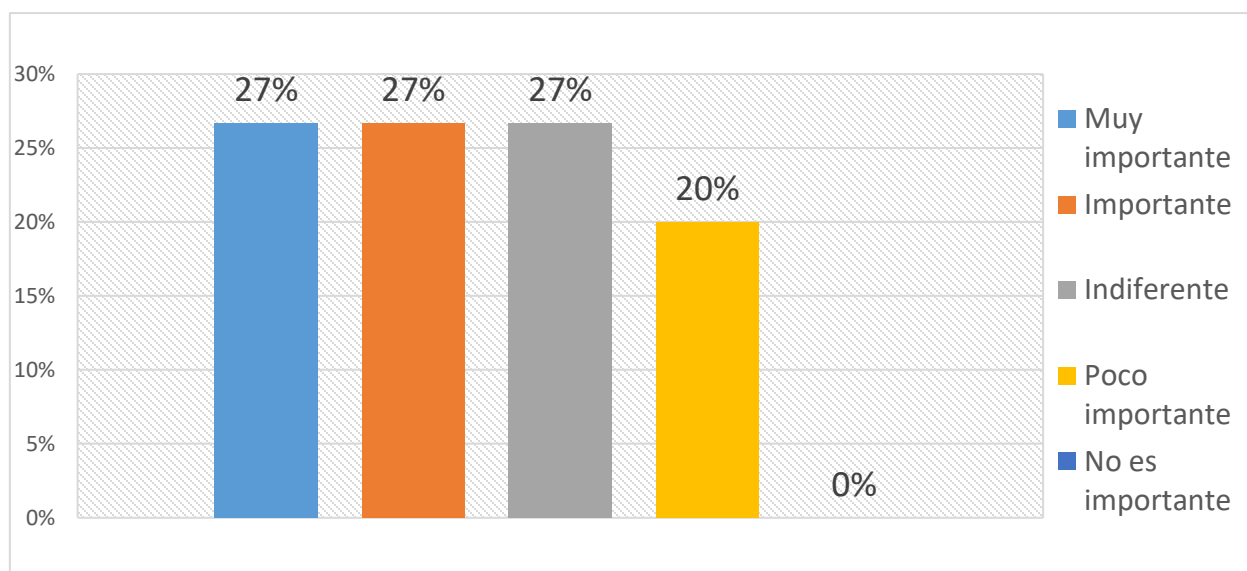
Según (Chiavenato, 2007) Es el método de Evaluación más empleada y divulgado; así mismo el más simple su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

La Evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes de Recursos Humanos, al momento de evaluar el rendimiento de los empleados, y se utilizan técnicas como las escalas gráficas; siendo un procedimiento sencillo y popular, dichas escalas gráficas son empleadas para evaluar los conocimientos, habilidades, o competencia de los trabajadores. Las escalas gráficas reflejan el rendimiento y las capacidades de los empleados, así mismo de fácil aplicación a la misma vez de sumo cuidado al momento de utilizarlas.

La información proporcionada por Chiavenato (2007) indica que las escalas gráficas son uno de los métodos de evaluación más utilizados en las organizaciones debido a su simplicidad y facilidad de aplicación. Sin embargo, también subraya un punto crítico: la necesidad de tener sumo cuidado al utilizarlas para evitar que la subjetividad del evaluador interfiera en los resultados. Esto sugiere que, aunque las escalas gráficas son una herramienta útil para evaluar las competencias,

habilidades y conocimientos de los empleados, el proceso de evaluación puede ser susceptible a sesgos o prejuicios personales si no se gestionan adecuadamente.

El método de escalas gráficas, a pesar de ser uno de los más empleados debido a su simplicidad y accesibilidad, presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas con más profundidad. La subjetividad del evaluador es uno de los principales inconvenientes que señala Chiavenato (2007), lo cual resulta ser una crítica válida en el contexto de la evaluación del desempeño. Aunque las escalas gráficas son de fácil aplicación y pueden ser prácticas para medir aspectos cuantificables, como conocimientos y habilidades, el riesgo de sesgo en la evaluación es significativo, ya que el evaluador puede proyectar sus opiniones personales, afectando así la objetividad y la fiabilidad de los resultados.



Gráfica N° 12 Importancia de Escala Gráfica en su puesto de trabajo
Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico N° 12 sobre la Importancia que le dan los colaboradores al método de Escala Gráfica el 27% de los encuestados la calificó como "muy importante", otro 27% la consideró "importante", y un 27% se mostró "indiferente". Además, un 20% mencionó que la Escala Gráfica es "poco importante".

El jefe de recurso humanos señaló que la escala gráfica es útil para obtener una evaluación rápida y objetiva del rendimiento, facilitando la comparación entre diferentes colaboradores y ayudando en la toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta reflejan una opinión dispersa, lo que sugiere que, aunque hay un reconocimiento de la utilidad del método, no todos los empleados consideran que sea un enfoque adecuado para evaluar el rendimiento de manera integral. Por otro lado, el jefe de Recursos Humanos, en la entrevista, señaló que la Escala Gráfica es una herramienta útil para obtener evaluaciones rápidas y objetivas del rendimiento de los colaboradores, lo cual facilita comparaciones entre diferentes empleados y es clave en la toma de decisiones. Este enfoque pragmático resalta la eficiencia y simplicidad de la Escala Gráfica, a la vez que refuerza la idea de que este método proporciona una evaluación inmediata que puede ser aprovechada en procesos de gestión del desempeño.

Por lo tanto, los resultados sugieren que, aunque la Escala Gráfica es percibida como útil en ciertos contextos, debería ser complementada con otros métodos más detallados y específicos, que permitan obtener una visión más completa y precisa del desempeño de los colaboradores, especialmente en evaluaciones de largo plazo o en situaciones que requieran retroalimentación más enriquecida.

Tipos de escalas gráficas.

Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto, en cualquiera de la línea que los une.

Escala grafica semi- continuas: el procedimiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala se incluyen puntos intermedios definidos para la evaluación.

Escala grafica discontinuas: a efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas horizontales, se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales se colocan los grados de los factores.

Como todo proceso conlleva ventajas y desventajas. Las escalas gráficas poseen ventajas de gran importancia para evaluar el desempeño, ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de las características del desempeño más importante para las empresas y la situación de los evaluados, y facilita en gran tamaño el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no sea muy complicado.

Así mismo las escalas gráficas conlleva sus desventajas como son: no aporta flexibilidad al evaluador ya que debe ajustarse al instrumento convirtiendo al evaluador en una persona muy exigente, así mismo el evaluador suele caer en rutinas, también requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.

Importancia de la Escala Gráfica en el Desempeño laboral:

Simplicidad: La escala gráfica es fácil de entender y utilizar, tanto para evaluadores como para evaluados, lo que facilita su implementación.

Evaluación Visual: Proporciona una representación visual del desempeño, lo que permite una rápida interpretación de los resultados y facilita la comunicación.

Consistencia: Al utilizar un formato estandarizado, ayuda a mantener la consistencia en las evaluaciones a lo largo del tiempo y entre diferentes evaluadores.

Identificación de Tendencias: Permite identificar tendencias en el desempeño a lo largo del tiempo, lo que puede ser útil para el desarrollo profesional y la planificación de carrera.

Facilidad de Comparación: Facilita la comparación entre diferentes empleados o equipos, ayudando a tomar decisiones sobre promociones o formaciones.

Características de la Escala Gráfica

Dimensiones Definidas: Generalmente mide diferentes dimensiones del desempeño (ej. calidad del trabajo, puntualidad, trabajo en equipo) en una escala numérica o gráfica.

Escala Numérica: Puede utilizarse una escala del 1 al 5 o del 1 al 10, donde cada número representa un nivel de desempeño.

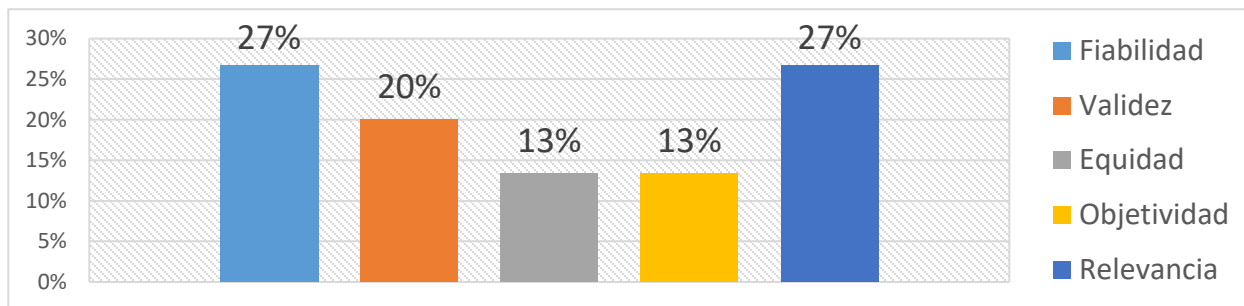
Cualitativa y Cuantitativa: Permite tanto una evaluación cuantitativa (puntuaciones) como cualitativa (descripciones de desempeño).

Flexibilidad: Se puede adaptar a las necesidades específicas de la organización y a los criterios relevantes para cada puesto.

Feedback Directo: Facilita el proceso de retroalimentación al ofrecer una representación clara del desempeño, lo que puede ayudar a guiar conversaciones sobre mejora.

Registro Sencillo: Proporciona un formato fácil de registrar y archivar, lo que simplifica el seguimiento de evaluaciones a lo largo del tiempo.

Limitaciones: Puede ser subjetiva si no se define claramente qué significa cada punto de la escala, por lo que es importante acompañarla de descripciones o ejemplos.



Gráfica Nº 13 Características del método Escala Gráfica en su puesto de trabajo

Fuente: Autoría Propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según el gráfico Nº 13 sobre el objetivo del método Escala Gráfica desde el punto de vista de los colaboradores el 27% de los encuestados calificó la escala gráfica como "fiabilidad", el 20% la consideró "validez", y un 13% destacó su "equidad". Además, otro 13% mencionó que la escala gráfica es sinónimo de "objetividad", mientras que un 27% la calificó como "relevancia".

Por otro lado, el jefe de Recursos Humanos explicó que el proceso de evaluación mediante la Escala Gráfica se realiza utilizando una escala del 1 al 5, donde cada nivel está claramente definido, lo cual contribuye a asegurar la objetividad y consistencia en las evaluaciones. La claridad en los niveles de la escala permite una interpretación más uniforme y ayuda a minimizar la subjetividad en las evaluaciones, lo que fortalece la confiabilidad y equidad del proceso evaluativo.

La triangulación entre los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista sugiere que, tanto los colaboradores como el jefe de Recursos Humanos, coinciden en la importancia de objetividad y consistencia dentro del proceso de evaluación, características que, según el jefe de recursos humanos, se garantizan mediante el uso de una escala numérica definida. Sin embargo, mientras que el jefe de Recursos Humanos destaca la objetividad y consistencia como las principales ventajas del uso de la Escala Gráfica, los colaboradores también aprecian otras características

como la fiabilidad y la relevancia de este método, indicando que perciben la herramienta como un medio eficiente para obtener resultados precisos y útiles en la evaluación del desempeño.

A partir de estos datos, se puede inferir que la Escala Gráfica es percibida por los colaboradores como una herramienta útil y efectiva para evaluar el desempeño, especialmente en términos de fiabilidad y relevancia. La claridad de la escala, según la explicación del jefe de Recursos Humanos, reduce la subjetividad en el proceso de evaluación y asegura la consistencia en las puntuaciones asignadas a los empleados. Sin embargo, la existencia de opiniones encontradas sobre la equidad y la validez de la Escala Gráfica sugiere que podría ser útil complementar este método con otras herramientas o proporcionar una capacitación adicional a los evaluadores para mitigar posibles sesgos y mejorar la percepción de justicia por parte de los colaboradores.

Pasos de autoevaluación por Escala Gráfica:

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado, las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva para evitar distorsiones.

El uso de escala gráficas para evaluación del desempeño lo facilita la comparación de resultados, estas escalas aportan subjetividad y transparencia se basan en indicadores, Así será más fácil expresar y justificar las decisiones que afectan al capital humano, lo que está en juego el futuro de la empresa.

Por lo general este método es el más utilizado por las empresas por lo tanto se caracteriza por ser el más sencillo.

Según el jefe de recursos humanos de la empresa All Win Software Se proporciona a los evaluadores una guía sobre cómo utilizar la escala, y luego se recogen sus puntuaciones en una plataforma digital que asegura la confidencialidad.

2.5 Prueba de rendimiento

Según (R & Robert, 1997) Cada tutor de empleados también evalúa y luego se exige que los dos concilien las diferencias más significativas. Si los empleados comprenden los objetivos

que se espera que alcancen y las normas por las cuales se les evaluará, están en un grado muy amplio en la mejor posición para evaluar su propio desempeño. La autoevaluación tiene un gran atractivo para los gerentes que se preocupan principalmente de la participación y el desarrollo de sus empleados.

En términos inferenciales, este planteamiento sugiere que una mayor comprensión de las metas y estándares por parte de los empleados mejora no solo la precisión de su autoevaluación, sino también la calidad del proceso de retroalimentación. La autoevaluación, al ser un proceso colaborativo entre empleados y supervisores, puede facilitar una evaluación más transparente y fomentar el desarrollo personal de los empleados, ya que se da un espacio para la reflexión sobre sus propias capacidades y logros.

Desde una perspectiva crítica, aunque el modelo de auto evaluación parece beneficioso al promover la participación y el desarrollo de los empleados, presenta ciertos desafíos que deben ser considerados. Un potencial conflicto radica en la subjetividad inherente a la autoevaluación, ya que los empleados pueden ser demasiado indulgentes con su propio desempeño o, por el contrario, demasiado autocríticos. Esto puede dar lugar a una discrepancia entre la auto percepción del empleado y la evaluación realizada por el supervisor.

Importancia de la Prueba de Rendimiento en el Desempeño laboral:

Medición Objetiva: Proporciona una evaluación cuantitativa del desempeño, permitiendo medir con precisión las habilidades y competencias específicas de un empleado.

Identificación de Capacidades: Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en tareas específicas, lo que facilita la planificación del desarrollo profesional.

Desarrollo de Talento: Permite diseñar programas de formación y capacitación más efectivos, al centrar la atención en las áreas que requieren mejora.

Toma de Decisiones: Ofrece datos concretos que respaldan decisiones sobre promociones, aumentos salariales o reubicaciones dentro de la organización.

Motivación: La posibilidad de demostrar habilidades a través de pruebas puede motivar a los empleados a mejorar su rendimiento y a esforzarse más en su trabajo.

Características de la Prueba de Rendimiento:

Estandarización: Las pruebas están diseñadas para ser aplicadas de manera uniforme a todos los empleados, asegurando condiciones de evaluación equivalentes.

Especificidad: Se centran en habilidades o tareas concretas relevantes para el puesto, permitiendo una evaluación más precisa.

Cuantitativa: Los resultados se expresan en términos numéricos o porcentuales, lo que facilita la comparación entre empleados.

Aplicación Práctica: Suelen consistir en simulaciones, ejercicios prácticos o tareas que reflejan situaciones reales del trabajo.

Feedback Directo: Proporcionan retroalimentación inmediata sobre el desempeño, lo que permite a los empleados conocer su nivel de habilidad en áreas específicas.

Validez y Confiabilidad: Deben ser diseñadas para garantizar que realmente midan lo que pretenden medir y que sus resultados sean consistentes a lo largo del tiempo.

Enfoque en el Rendimiento: Se centran en el rendimiento actual en lugar de solo en la experiencia previa o las cualidades personales.

En relación con la información proporcionada por el jefe de recursos humanos, se detalla que en la empresa se lleva a cabo una definición previa de las habilidades y competencias necesarias para el puesto, a partir de la cual se diseñan pruebas específicas que son administradas en un ambiente controlado. Este enfoque asegura que las evaluaciones sean objetivas y se centren en medir las capacidades que son relevantes para el desempeño del puesto.

Efectivamente la falta de claridad en el proceso puede tener implicaciones en la percepción de la transparencia de las evaluaciones y en la confianza de los empleados hacia los métodos utilizados. Si bien el diseño de pruebas de rendimiento basado en competencias parece adecuado para garantizar una evaluación objetiva, la falta de comunicación efectiva podría generar incertidumbre y afectar la motivación de los colaboradores.

3. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

A continuación, se describen las ventajas y desventajas que presenta el sistema de evaluación del desempeño en las empresas, siendo las desventajas en muchas situaciones causadas por un mal manejo del proceso de evaluación.

3.1 Ventajas

Mejora del desempeño laboral

(Gamarra, 2024) Principalmente y por una cuestión lógica para mejorar el desempeño antes que nada debemos tener una visión acabada de que es lo que está fallando en caso de que los objetivos de empresa o expectativas de determinadas áreas o sobre algunos empleados no sean alcanzadas, una vez implementadas una o varias evaluaciones de desempeño, deberemos analizar los resultados y a partir de ahí tomar decisiones que sean pertinentes al departamento de Recursos Humanos, que contribuyan a revertir un rumbo negativo.

Se infiere que la evaluación del desempeño proporciona una guía para identificar áreas de mejora en la empresa y permite tomar decisiones informadas para corregir errores o potenciar el rendimiento. Este proceso requiere un análisis estructurado de los resultados para que las decisiones de recursos humanos sean efectivas.

Aumento del desempeño laboral

(Gamarra, 2023) La productividad en el trabajo consiste en que los miembros de un equipo destinen las horas de trabajo a lo que en verdad importa y tendrán una repercusión positiva en el cumplimiento de sus objetivos.

La reducción de las tasas de rotación de personal es un factor importante para aumentar el desempeño laboral en las organizaciones, como se logra esto; motivando a los empleados a cumplir los objetivos que se esperan alcanzar, estableciendo metas realistas y concretas, a corto y largo plazo, obteniendo como resultado un aumento de desempeño laboral.

Es importante flexibilizar la gestión de actividades, promoviendo una autonomía laboral efectiva e integral, ofrecer mejorar el puesto actual de trabajo de un empleado aumenta su desempeño, motivándolo a alcanzar las metas profesionales, son factores de suma importancia para aumentar un desempeño laboral efectivo en las organizaciones.

Se deduce que una gestión del rendimiento adecuada puede contribuir al aumento de la productividad y motivación de los empleados, lo que a su vez puede disminuir las tasas de rotación de personal. Además, la creación de metas concretas a corto y largo plazo puede ayudar a los empleados a canalizar sus esfuerzos de manera más efectiva.

Incremento de compromiso

(Bodón, 2023) El compromiso de los empleados podría definirse como el grado de involucramiento tanto intelectual como emocional que cada uno de los trabajadores tiene en la empresa. Esto repercute directamente en su desempeño. Es momento de analizar de qué manera se puede aumentar el entusiasmo y la motivación de los trabajadores para que sus deseos particulares se vean totalmente alineados con los de la empresa. De esta manera, no sentirán que están trabajando para recibir un sueldo a fin de mes, sino para cumplir un sueño propio, y a la vez, compartido.

Conseguir empleados altamente comprometidos hoy en día es un reto para las organizaciones. El objetivo principal de las organizaciones es inspirar a los empleados y crear un entorno favorable para que los empleados se sientan motivados por trabajar, colaborar en equipos y alcanzar objetivos propuestos. Incrementar el compromiso de los empleados a lo largo del ciclo de vida en las organizaciones es esencial para aumentar la productividad y los beneficios de la empresa.

Aquí se infiere que una evaluación de desempeño bien gestionada fomenta el compromiso del empleado con los objetivos de la empresa, logrando alinear los intereses individuales con los organizacionales. El compromiso de los empleados impacta directamente en la productividad y el clima laboral, promoviendo una cultura de entusiasmo y motivación.

Detectar talento interno

(Horrillo, 2021) El talento es tener la capacidad de generar esas patentes o de hacer crecer esa marca. Los conocimientos que tiene un profesional sobre uno o varios campos a los que dedica su trabajo forman parte de su talento, pero también su personalidad, su capacidad de decisión y de anticiparse a riesgos y de identificar oportunidades, además de su creatividad, su motivación, su actitud y su experiencia. Son los departamentos de recursos humanos los encargados de averiguar, en primer lugar, las capacidades que necesita su empresa y de reconocer a aquellas personas que poseen las habilidades idóneas en función del puesto de trabajo y que podrían desarrollarlas.

El talento es la capacidad para desempeñar algo, el talento se ha convertido en el activo más importante y buscado por las empresas hoy en día. Los empleados son un elemento productivo muy importante con capacidades, expectativas, y precauciones.

Realizando un análisis podemos detectar diferentes talentos en la organización con el fin de tomar medidas para desarrollar todavía más aquellos talentos que ya están presentes y que conocemos y aquellos que aún no descubrimos en nuestros empleados.

Se puede inferir que el proceso de evaluación permite a los departamentos de recursos humanos identificar habilidades y talentos internos, facilitando la planificación estratégica de recursos y promoviendo el desarrollo profesional de los empleados más capacitados.

Mejora la comunicación

(APD, 2023) La capacidad de comunicarse eficazmente es más que una simple herramienta; es la base para construir la reputación de una marca y fortalecer las relaciones laborales.

Cabe señalar la comunicación es esencial para el correcto funcionamiento de una organización, una de las causas principales del fracaso y problemas empresariales es la falta de comunicación.

Toda organización si posee problemas de comunicación debe desarrollar empatía; tratando de entender, observar a los involucrados de esta forma la comunicación se vuelve más fácil, comprendiendo que la comunicación interpersonal es a través de gestos.

Para mejorar la comunicación es necesario contagiar la pasión por el trabajo, hacer ver a los empleados la pasión que sientes al realizar el trabajo a través de esto les influyes seguridad. Una alternativa efectiva para mejorar la comunicación entre los colaboradores de la empresa son las actividades en equipo y la formación, implementando diferentes técnicas para mejorar la comunicación se obtiene como resultado una mejora en la comunicación en el ambiente laboral.

Este párrafo sugiere que una evaluación de desempeño mejora la comunicación organizacional al identificar problemas de comunicación y trabajar en su resolución. Además, se infiere que una comunicación efectiva fortalece las relaciones laborales, mejorando el ambiente de trabajo y ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos de manera más cohesionada.

Planes de corrección

(Gamarra, 2023) El seguimiento periódico es esencial para garantizar que se estén cumpliendo las metas. La tecnología es una herramienta útil para mantener el contacto y dar seguimiento al progreso, dando continuidad al proceso permite a los evaluadores, identificar patrones de desempeño y tomar decisiones estratégicas, los evaluadores deben estar dispuestos a brindar apoyo, capacitaciones y recursos para ayudar al equipo a alcanzar sus metas y mejorar el desempeño.

La tecnología hoy en la actualidad se caracteriza herramienta fundamental a nivel global para dar continuidad a cada plan de trabajo.

Aquí se infiere que el seguimiento de los planes de corrección permite a los evaluadores monitorear y ajustar las estrategias de desempeño según sea necesario, utilizando herramientas tecnológicas para facilitar este proceso.

Políticas de compensación

El reto que se plantea para Recursos Humanos es asegurar el nivel económico adecuado y cubrirá las necesidades de seguridad del personal.

Por ende, las necesidades básicas del empleado, dar facilidades para el empleado que sea de gran ayuda en todos los ámbitos, siempre valorar el buen rendimiento y siempre implementar estrategias de incentivos.

Se infiere que las políticas de compensación, basadas en una evaluación justa, fomentan la motivación y el rendimiento, al cubrir las necesidades económicas y de seguridad de los empleados, lo cual a su vez mejora su compromiso y desempeño en la organización.

Identificación de Recursos humanos

Departamento de le empresa en el que se gestiona todo lo relacionado con todas las personas que trabajan en ella.

Esto incluye contratación, formación cuando el empleado está laborando ya en la empresa, demostrando su mejor desempeño en el área que sea destinado.

Este párrafo sugiere que el área de recursos humanos tiene una visión integral de la empresa, gestionando el talento desde la contratación hasta la capacitación, para optimizar el desempeño del personal y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.

Toma de decisiones de ascenso

Implica la realización de funciones de un nivel superior, una de las decisiones más importantes a las que se puede enfrentar un directivo es elegir o ascender a un empleado o buscar nuevos talentos en el mercado.

Esto no solo es de cubrir una vacante, es una decisión estratégica que puede influir en el futuro de la empresa.

Se infiere que la evaluación del desempeño contribuye en la identificación de empleados con habilidades y aptitudes para asumir roles de mayor responsabilidad, facilitando la toma de decisiones de ascenso que pueden impactar positivamente el futuro de la empresa.

Toma de decisiones de despido

Los líderes enfrentan una multitud de desafíos, y uno de los retos más comunes y paralizantes en la toma de decisiones difíciles.

Los líderes de recursos humanos desempeñan un papel crítico dentro de la organización.

La toma de decisiones para un despido se debe utilizar diferentes métodos para evaluar mejores opciones y alternativas para la toma de decisión final

Este párrafo indica que la evaluación del desempeño ayuda a identificar situaciones en las que es necesario considerar el despido de empleados. El proceso requiere una evaluación exhaustiva y cuidadosa de las opciones, minimizando el impacto negativo de estas decisiones.

3.2 Desventajas

Requiere invertir tiempo y dinero

Las empresas se ven confrontadas a armonizar sus estrategias de fomento de recursos humanos eficaces a largo plazo, con las necesarias estrategias a breve plazo resultados de las evoluciones tecnológicas y de las características de los mercados financieros.

En el contexto de la Encuesta sobre la formación profesional continua en las empresas, este proyecto conlleva el registro cuantitativo de los medios gastados en la formación de la empresa.

Estas investigaciones parten casi siempre a escala macroeconómica del crecimiento económico, la productividad, los ingresos y el bienestar social.

Se infiere que el proceso de evaluación puede representar un gasto considerable en términos de tiempo y recursos financieros, lo cual puede ser un obstáculo, especialmente en empresas con recursos limitados. Este costo se debe considerar dentro de la estrategia organizacional para equilibrar su impacto en la rentabilidad.

Provoca ambiente de tensión entre los empleados

La tensión laboral puede ser desencadenada por una serie de factores que afectan el entorno y las condiciones de trabajo.

Algunas de las principales causas de la tensión laboral incluyen

- ✓ Carga de trabajo excesivo
- ✓ Ambiente laboral toxico
- ✓ Falta de control y autonomía
- ✓ Inseguridad laboral
- ✓ Falta de recursos y apoyo
- ✓ Presión por resultado y rendimiento
- ✓ Ambiente laboral negativo

Todos estos aportes promueven la creatividad y estabilidad del empleado dentro de la empresa para un mejor desempeño laboral y poder lograr los objetivos.

Aquí se deduce que el proceso de evaluación, cuando no está bien administrado, puede generar tensión y estrés entre los empleados. Factores como una carga de trabajo elevada, la falta de autonomía, y la inseguridad laboral, pueden afectar el clima laboral y repercutir negativamente en el rendimiento.

División de los empleados

Una de las partes en la que se divide un negocio, organización o empresa, es un elemento de plan de organización.

Todas estas divisiones forman parte de la misma empresa y es legalmente responsable de todas las obligaciones.

La coordinación entre las posiciones individuales mejora ya que se crea una jerarquía para cada desempeño del colaborador.

Este párrafo infiere que la evaluación puede ocasionar una división en los empleados al establecer una jerarquía o clasificación de rendimientos. Si no se gestiona con sensibilidad, esta clasificación puede afectar la cohesión del equipo y crear rivalidades o insatisfacción en los empleados.

Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

Es una distorsión cognitiva que lo genera, un atributo positivo en una persona focalizada en toda nuestra atención,

Puede generar inconformidad, favoritismo, e incluso trato injusto de los empleados por su raza, color u orientación sexual.

Son errores o fallos que cometemos a la hora de interpretar la realidad, influye en que como tomamos las decisiones cuando vivimos algún suceso en la empresa.

Se deduce que existen riesgos de subjetividad y sesgos en el proceso de evaluación, que pueden influir negativamente en los resultados. Factores como el favoritismo o prejuicios inconscientes pueden conducir a evaluaciones injustas, afectando la motivación y equidad en el ambiente laboral.

Otros factures de estrés y limitaciones

Subjetividad: Puede ser influenciada por sesgos personales o percepciones erróneas, lo que puede llevar a evaluaciones injustas.

Estrés y Ansiedad: Los empleados pueden experimentar ansiedad ante la evaluación, lo que puede afectar su rendimiento y bienestar emocional.

Tiempo y Recursos: Requiere tiempo y recursos para llevar a cabo el proceso, desde la planificación hasta la retroalimentación y seguimiento.

Falta de Confiabilidad: Si no se implementa adecuadamente, los resultados pueden no ser consistentes ni representar con precisión el desempeño real.

Resistencia al Cambio: Algunos empleados pueden resistirse al proceso, especialmente si lo ven como un mero trámite sin un impacto real en su desarrollo.

Enfoque Limitado: Puede centrarse demasiado en aspectos cuantitativos y olvidar habilidades interpersonales y cualitativas importantes.

Dependencia de Formatos: La rigidez de ciertos formatos de evaluación puede limitar la profundidad y la calidad del feedback recibido.

N°	Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
1	Mejora del Desempeño Laboral	100%	0%
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
3	Aumento de Motivación	100%	0%
4	Toma de Decisiones de Despido	80%	20%
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	53%	47%
6	Incremento de Compromisos	73%	27%
7	Identificación de Recursos Humanos	87%	13%
8	Detectar Talento Interno	67%	33%
9	Mejora de la comunicación	73%	27%
10	División de los Empleados	0%	100%
11	Planes de Corrección	100%	0%
12	Política de Compensación	87%	13%
13	Requiere invertir tiempo y dinero	80%	20%
14	Toma de Decisiones de Ascenso	87%	13%

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

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

El análisis de los datos en el gráfico N° 18 muestra que el 100% de los colaboradores perciben el sistema de evaluación del desempeño como una herramienta que mejora el rendimiento laboral, incrementa la motivación, fomenta los planes de corrección, y favorece la división de roles dentro de la empresa. Un 87% de los encuestados considera que esta herramienta facilita la identificación de recursos humanos, respalda políticas de compensación justas, y ayuda en la toma de decisiones para ascensos. Además, el 80% de los colaboradores cree que el sistema de evaluación apoya en decisiones de despido y reconoce que requiere una inversión de tiempo y

dinero. En cuanto a la mejora del compromiso y la comunicación, un 73% valora positivamente estos aspectos, mientras que un 53% percibe que el sistema puede presentar sesgos en la validez de las evaluaciones.

Por su parte el jefe de RRHH señala que, el sistema de evaluación del desempeño ha traído beneficios como la mejora continua en el rendimiento de los colaboradores y la identificación de áreas que requieren capacitación. Sin embargo, entre las desventajas observadas, menciona la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la necesidad de manejar cuidadosamente la retroalimentación para evitar desmotivación.

En conjunto, los datos de la encuesta y los comentarios del jefe de Recursos Humanos muestran que el sistema de evaluación de desempeño es ampliamente valorado en la empresa, a pesar de los desafíos relacionados con la resistencia al cambio y la percepción de sesgos. La triangulación refuerza la idea de que el sistema es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño, motivación y compromiso, aunque su implementación requiere ajustes para maximizar sus beneficios y minimizar sus inconvenientes.

4. Importancia de la evaluación del desempeño en las empresas

(Prieto Lozano, 2024) La importancia de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivo que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad.

Es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia con el largo plazo. Es muy importante la evaluación del desempeño por medio de este proceso pueden tomar decisiones de acuerdo a resultados obtenidos para la lucha en la competitividad de la entidad.

(S.L, 2024) La medición del desempeño laboral es uno de los componentes más importantes del liderazgo moderno y la gestión empresarial. Es importante medir y administrar el desempeño de los empleados, ya que brinda a las empresas la capacidad de calificar adecuadamente la eficiencia de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es una parte esencial en el sistema de las empresas, debido a que de esta forma se puede obtener la suficiente información sobre el rendimiento de los colaboradores, con el fin de retener a los mejores empleados en la compañía; de esta manera

también a los que no están teniendo un buen resultado en sus labores les permiten mejorar en su rendimiento, mostrándoles en donde están cometiendo faltas o errores.

Las principales razones por las que se debe tener en cuenta una evaluación desempeño laboral son:

Obtener una imagen clara de la labor de un empleado

La participación de un empleado en la visión de la empresa se puede determinar analizando su desempeño. La evaluación del desempeño laboral es esencial para comprender si un empleado está listo para asumir responsabilidades más grandes e importantes. Puede haber varios candidatos que estén listos para los ascensos, pero puede seleccionar fácilmente al que tenga preparación profesional o mayores logros a través de la evaluación de su desempeño.

Selección de los mejores profesionales

Los altos mandos de una empresa pueden utilizar la evaluación del desempeño de los empleados para determinar fácilmente la eficiencia interna. Es posible que haya empleados que hagan todo lo posible para lograr las metas trazadas. En ese sentido, podrá disfrutar de mayores posibilidades de éxito y crecimiento. Asegúrese de reconocer sus esfuerzos y recompensarlos en consecuencia para motivarlos a seguir adelante y elevar su moral. También podrá poner un enfoque adicional en su desarrollo, lo que ayudará mucho a su negocio.

Establecer nuevas metas

Las evaluaciones de desempeño pueden ayudar a establecer nuevas metas para la empresa. Podrá determinar las métricas importantes del negocio. Por ejemplo, si la evaluación del desempeño a los empleados muestra que muchos de ellos no se están desarrollando según las expectativas, puede comenzar a trabajar en su mejoría y encontrar otras formas de motivarlos para que lo hagan mejor. La implementación de un sistema adecuado de recompensas y reconocimiento puede motivar mucho a sus empleados.

Averiguar las necesidades de formación

A través de la evaluación del desempeño, podrá saber por qué algunos de sus empleados tienen dificultades para desenvolverse y se quedan atrás de las metas. La evaluación de los empleados puede revelar las necesidades de un plan de formación y capacitación de un

colaborador. Luego, puede tomar las medidas adecuadas para elevar la autoestima de un empleado y prepararlo para sacar lo mejor de él.

Dar claridad a los empleados

La evaluación del desempeño brinda claridad a los empleados sobre los objetivos definidos por los líderes y la organización. Llegan a saber que sus actuaciones están siendo evaluadas y valoradas. Por eso es importante seguir teniendo un buen desempeño tanto para su propio crecimiento como para el de la empresa. Les ayudará a llevar su trabajo al siguiente nivel y cumplir con las expectativas de la compañía.

Trabajar bajo la meritocracia

Recompensar a los empleados por su buen desempeño es una excelente manera de motivarlos y mejorar el ambiente laboral. Se puede implementar un sistema de recompensas con la ayuda de la información que generan estas evaluaciones.

Determinación de puntos débiles

Podrá averiguar qué está mal en el trabajo, qué parte de su fuerza laboral no puede lograr los resultados deseados y qué empleados no se están desempeñando lo suficientemente bien a través de las evaluaciones de desempeño laboral. Utilizando soluciones de software se puede realizar un seguimiento óptimo del rendimiento y diseñar rutas para solucionar los problemas encontrados. Finalmente, se puede tomar medidas para ayudar a los empleados de bajo rendimiento a través de preparación, motivación o capacitación.

Mejorar el desempeño de las empresas con un Sistema Administrativo de Recursos Humanos.

Actualmente, muchas empresas optan por obtener un software para el departamento de Recursos Humanos. Ello porque les proporciona herramientas para mejorar sus estrategias en la gestión del área, desde ordenar los procesos, mejorar la comunicación interna, desarrollar planes de formación y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo administrativo permite ubicar puntos débiles y fuertes del personal conocer la calidad de desempeño por cada trabajador para realizar mejoras continuas.

El análisis de la tabla revela una serie de ventajas y desventajas relacionadas con este proceso en el contexto laboral. A continuación, se detalla cada uno de los aspectos clave que emergen de los resultados:

V. Conclusión

1. La presente investigación sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral en All Win Software ha demostrado que este sistema constituye un elemento fundamental para el desarrollo organizacional y la optimización del talento en el contexto empresarial del departamento de Matagalpa. Los resultados obtenidos reflejan que el sistema de evaluación empleado no solo fomenta la mejora en el desempeño y aumenta la motivación de los colaboradores, sino que también facilita la identificación de talentos y promueve el desarrollo profesional. Estos elementos resultan vitales para fortalecer el ambiente laboral y mejorar la productividad en general.
2. En cuanto a los métodos utilizados en el proceso de evaluación, estos varían según los objetivos de la empresa ya que se utilizan los métodos de acuerdo a la necesidad de cada puesto de trabajo. Entre los más comunes se encuentran la autoevaluación, que fomenta la autorreflexión y la evaluación 360°, que recopila información de diversas fuentes dentro del entorno laboral, ofreciendo una visión completa y objetiva que favorece el compromiso y el aprendizaje continuo; la gestión por objetivos, que permite medir el rendimiento de los empleados mediante metas claras y definidas por la alta gerencia, promoviendo un enfoque colaborativo y orientado al logro de resultados. Además, se utilizan otros métodos como las pruebas de rendimiento, la escala gráfica para complementar el proceso de evaluación, y la retroalimentación constructiva, contribuyendo al crecimiento personal y profesional de cada colaborador.
3. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño presenta numerosas ventajas, como la mejora del rendimiento laboral, el incremento del compromiso de los empleados, la detección de talento humano interno y la mejora en la comunicación organizacional. Estos beneficios contribuyen a un alineamiento de objetivos más efectivo y a la optimización de los recursos humanos. No obstante, también existen algunas desventajas, tales como la necesidad de invertir tiempo y recursos financieros, así como la posibilidad de generar tensiones entre los empleados y una división interna, factores que pueden actuar como barreras en la implementación de la evaluación de desempeño.

Este estudio confirma que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica para las empresas de la región. La efectividad del sistema de All Win Software puede potenciarse mediante la incorporación de prácticas mejoradas y un enfoque formativo y transparente. Este

trabajo ofrece una base sólida para que All Win Software y otras empresas en el sector consideren ajustes en sus sistemas de evaluación, con el objetivo de consolidar una cultura de excelencia y desarrollo continuo dentro de sus organizaciones.

Bibliografía

- Aner, G. (2019). *Herramientas estadísticas para el control de calidad*. México: Copyriht.
- APD, R. (07 de Noviembre de 2023). 5 técnicas para mejorar la comunicacion en la empresa. México, Mexico.
- Babativa Novoa, C. A. (2017). *Investigación Cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Barboza Quirós, M. (2015). *Medicina Legal de Costa Rica*. *Scielo*.
- Bodón, A. (17 de abril de 2023). *www.bitrix24.es*. Obtenido de 9 formas poderosas de mejorar el compromiso de los empleados: <https://www.bitrix24.es>
- Borbón, K. O. (2005). *Elaboracion de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos*. Costa Rica: Instituto tecnológico de Costa Rica.
- Campos, D., Labrador, R., & Casas, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación*. Madrid, España: Escuela Nacional de Sanidad.
- Caruda Campos, S. (2018). (D. J., Productor, & Cuello de Oro Celestino) Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/30375>
- Chiavenato, I. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Consejo Universitario. (2019). *Informe de resultados Evaluación al desempeño del personal de la UNAN - Managua*. Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, Managua. Managua: Consejo Universitario. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/Informe_Resultados_Evaluacion_Desemp20.pdf
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La observación*. México: Facultad de Psicología UNAM.
- Gamarra, G. (29 de Noviembre de 2023). *factorialhr.es*. Obtenido de Tecnicas para aumentar la productividad en el trabajo: <https://factorialhr.es>
- Gamarra, G. (2024). *Factorialhr.es*. Obtenido de <https://factorialhr.es>
- García Jimenez, E. (2015). Revista Electronica de Investigación y Evaluación Educativa. *RELIEVE*, 25.
- Hernandez Martinez, M., & Ruiz Varela, M. (2013). *Investigación en educación médica*. Ciudad de México: Scielo.
- Horrillo, E. (22 de enero de 2021). *elpais.com*. Obtenido de Como detectar el talento dentro de la empresa y hacerlo crecer: <https://elpais.com>
- Jimenez, J. (Mayo de 2019). Portal de la Gestión, calidad y mejora. *Portal de la Gestión, calidad y mejora*.
- Juárez Hernández, J. O. (2018). *Administración y Evaluación del desempeño del personal*. México: Dos consultores, S.A de C.V.
- L Maguiña, J., Soto, A., Lama Valdivia, J., & Correa López, L. (2021). *Estudios Transversales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Ciencias Biomédicas, Universidad Ricardo Palma.
- Landero Gómez, D. D. (06 de Agosto del 2021). *Investigación experimental y no experimental*. Chiapas, Mexico: Instituto de Estudios Superiores de Chiapas Universidad Salazar.
- LinkedIn. (10 de Noviembre de 2023). Mejores formas de documentar los datos de la evaluación del desempeño. España.
- López, P. L. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Scielo*.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada. *Dialnet*.
- Machado Ruiz, M. E., & Tinoco Barbas, R. (2005). *Evaluación del desempeño humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005*. Managua, Nicaragua:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7299/>

- Montoya, A. C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Sampling Techniques on a Population Study*, 35.
- Pérez, O. (Junio de 2018). Evaluación del desempeño. *Evaluación del desempeño*.
- Prieto Lozano, A. (2024). *La importancia de la Evaluación del desempeño como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. Washington: D.C.
- R, W. M., & Robert, M. N. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: A Simon y Schuster Company.
- Rodríguez Gomez, G., Gil Flores, J., & García Jimenez, E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez Jimenez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *In Revista EAN*.
- Rus Arias, E., & Ludeña, J. A. (2024). Método Sintético. *Economipedi*.
- S.L, S. I. (2024). *ofisis.com*. Obtenido de <https://ofisis.com.pe/blog/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-laboral/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20brinda,para%20el%20de%20la%20empresa>.
- Súarez, E. (2024). Método inductivo y deductivo. *Experto Universitario*.

ANEXOS

Anexo N°.1 Operacionalización

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la empresa All Win Software	"La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa"	Evaluación del desempeño del personal.	Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivos Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realiza la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Empresa

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

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la empresa All Win Software						desempeño actuales y los históricos?		
					<i>Encuesta</i>	¿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	<i>Colaboradores</i>
					<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación 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 constructiva	Colaboradores
			Pasos para realizar la autoevaluación.		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si 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	Colaboradores
			Características		<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la evolución 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	Si No	Colaboradores

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

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

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

					Encuesta	A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero Provoca Ambiente de tensión entre empleados División de los Empleados Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	Colaboradores
--	--	--	--	--	----------	---	--	---------------



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

- Autoevaluación
- Evaluación 360
- Gestión por objetivos

- Prueba de rendimiento
- Escala Gráfica

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

- Muy importante
- Importante
- Indiferente

- Poco importante
- No es importante

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Sí
- No

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

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

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

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

- Se debe apoyar de forma continua al personal

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

Si

No

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

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco importante

No es importante

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

Fiabilidad

Validez

Equidad

Objetividad

Relevancia

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

Si

No

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

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



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida al jefe de RRHH

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

Conteste las siguientes preguntas

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

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

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de observación Directa

Equipo evaluador	Si	No	Observación
<u>Jefe inmediato y colaborador a evaluar</u>			
<u>Jefe inmediato, colaborador y sindicato</u>			
<u>Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores</u>			
Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
<u>Normado el periodo de evaluación</u>			
<u>Comité evaluador</u>			

Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
<u>Muestra el objetivo de la evaluación</u>			
<u>Parámetros a evaluar</u>			
<u>Firma de los participantes</u>			
Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
<u>Archivado en expediente</u>			
<u>Archivo digital</u>			
<u>Otros</u>			

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación

<u>Archivado en expediente</u>			
<u>Archivo digital</u>			
<u>Otros</u>			

Tabla de Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
Mejora del Desempeño Laboral	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
Aumento de Motivación	100%	0%
Toma de Decisiones de Despido	80%	20%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	53%	47%
Incremento de Compromisos	73%	27%
Identificación de Recursos Humanos	87%	13%
Detectar Talento Interno	67%	33%
Mejora de la comunicación	73%	27%
División de los Empleados	0%	100%
Planes de Corrección	100%	0%
Política de Compensación	87%	13%
Requiere invertir tiempo y dinero	80%	20%
Toma de Decisiones de Ascenso	87%	13%

Tabla N° 1 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral
Autoría Propia, a partir de encuesta realizada a los colaboradores de All Win Software