



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de Licenciadas 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 Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Matiguás del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

### **Autores**

Br. Jennifer Nael Velásquez Vega  
Br. Katerinne Francella Soto Tinoco  
Br. Madeling Josmaris Canales Ramírez

### **Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 27 Noviembre 2024





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de Licenciadas 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 Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Matiguás del departamento de Matagalpa, en el durante el año 2024.

### **Autores:**

Br. Jennifer Nael Velásquez Vega  
Br. Katerinne Francella Soto Tinoco  
Br. Madeling Josmaris Canales Ramírez

### **Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 27 Noviembre 2024



## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE.....</b>	<b>iii</b>
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	10
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
3.1 Objetivo general .....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
IV. DESARROLLO .....	12
4.1 Definición de Evaluación del desempeño .....	12
4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño .....	12
4.3 Expectativas del trabajo.....	15
4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño .....	17
4.4.1 Entrevista del desempeño .....	17
4.4.2 Almacenamiento de datos de evaluación del desempeño .....	19
4.5 Métodos de evaluación del desempeño .....	21
4.5.1 Autoevaluación .....	22
4.5.1.1 Definición.....	22
4.5.1.2 Importancia.....	22
4.5.1.3 Características.....	23
4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación.....	25
4.5.2 Evaluación 360 .....	26
4.5.2.1 Definición.....	26
4.5.2.2 Importancia.....	27

4.5.2.3	Características .....	27
4.5.2.4	Pasos para realizar la autoevaluación.....	28
4.5.3	Gestión por objetivos .....	29
4.5.3.1	Definición.....	29
4.5.3.2	Importancia.....	29
4.5.3.3	Características.....	31
4.5.3.4	Pasos para la autoevaluación.....	33
4.5.4	Escala grafica .....	34
4.5.4.1	Definición.....	34
4.5.4.2	Importancia.....	35
4.5.4.3	Características.....	35
4.5.4.4	Pasos para realizar la autoevaluación .....	36
4.5.5	Prueba de rendimiento .....	38
4.5.5.1	Definición.....	38
4.5.5.2	Importancia.....	38
4.5.5.3	Características.....	38
4.5.5.4	Pasos para realizar la autoevaluación .....	39
4.6	Ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño	39
4.6.1	ventajas .....	39
4.6.2	Desventajas.....	42
V.	Conclusión .....	45
VI.	Bibliografía .....	46
	Bibliografía .....	46
	Anexos .....	49

## DEDICATORIA

Primeramente, quiero darle gracias a Dios por darme la fortaleza para superarme en los momentos más difíciles de mi carrera, por haber sido mi guía espiritual, por darme sabiduría, salud y las fuerzas necesarias poder culminar este camino.

A mis padres Guillermo Canales y Edith Ramírez por brindarme su incondicional apoyo, cariño, dedicación, paciencia, por ser mi mayor ejemplo de superación en la vida gracias por enseñarme a ser perseverante, fuerte, humilde, por Ayudarme a vencer obstáculos que se presentaron y sobre todo creer en mí que, si podía lograrlo, hoy estoy orgullosa de los padres que Dios me regalo.

Para mis hermanos Kener, Leyman, Jerling, Pracksing Canales por brindarme ese amor y su apoyo que a lo lejos me brindan cada día, por estar presente en cada paso que doy ser mis mejores amigos, consejeros y por ser mis más grandes ejemplos a seguir agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa quienes han creído en mí siempre dándome ejemplos de humildad, superación y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico este trabajo porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida, que ha contribuido la consecución de este logro. Gracias a todos por dejarme ser parte de su orgullo.

A cada uno de los maestros que se esmeran en impartir ese pan de la enseñanza a diario.

A nuestra casa de estudio por acogernos y haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios durante estos cinco largos años que han sido de mucho provecho y aprendizaje.

A mis compañeras de trabajo, en especial a Katerinne por haberme brindado su compañerismo, amistad, y su apoyo durante toda esta trayectoria y por ser parte de esta maravillosa etapa final.

*Proverbios 1:7 El principio de la sabiduría es el temor ah Jehová.*

Br. Madeling Josmaris Canales Ramírez

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en cada momento de mi vida y brindarme la sabiduría y fortaleza en cada paso en este camino.

En profundo agradecimiento a mis padres Francisco Antonio Hernández y Yubeika del Carmen Tinoco por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y guiarme por el camino correcto y motivándome a cumplir mis sueños.

Para mi hermano Erick Soto porque siempre está dando una palabra de ánimo a seguir adelante sin importar los obstáculos.

A mi abuela Petrona Tinoco por siempre estar presente en cada paso a lo largo de mi vida, con su amor incondicional y ser esa guía e inspiración en mi vida, en memoria de ti de verme cumplir un sueño más gracias por todo.

A mi familia que gracias a su apoyo y palabras de ánimo he podido llegar a culminar este sueño.

A cada maestro que han sido parte de mi vida desde preescolar, primaria, secundaria y universidad, gracias por la enseñanza y mostrarme que soy capaz de alcanzar mis metas.

A mi casa de estudio por brindarme la formación académica, también a la ayuda del personal por su arduo trabajo día a día.

A mis compañeros de estudios que estuvieron conmigo en especial a Madeling Canales por ser ese apoyo incondicional en cada momento y darme fortalezas y ánimos, también a Jennifer Velásquez por su constante apoyo en cada momento y brindar su mano amiga.

*Porque Jehová da la sabiduría, Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.*

*Proverbios 2:6*

Br. Katerinne Francella Soto Tinoco

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haber estado a mi lado en todo momento; por nunca haber soltado mi mano en los altibajos de la vida, por haberme dado la oportunidad de llegar a este momento que esperaba tan ansiosamente; por haber estado conmigo incluso cuando pensaba que estaba sola.

Un profundo agradecimiento a mis padres por haber confiado en que se podía lograr este triunfo, por todos sus sacrificios, para que pudiera seguir en el proceso; por todas sus palabras de afirmación para que no perdiera la fe en lo que estaba haciendo.

Agradezco a mis hermanos Jason, Jefry y Jeydin Velásquez por siempre darme palabras de ánimo para continuar en el camino.

A mis amigas Madeling Canales y Katerinne Soto, por toda su comprensión y compañía; por no haberme soltado la mano desde la primera vez que nos conocimos; por haber compartido este camino conmigo, por su amistad y por ser un pilar fundamental en esta etapa, juntas superamos desafíos y aprendimos lecciones que llevaremos con nosotras siempre.

Agradezco grandemente a mi familia, por estar pendientes de mi progreso, por siempre animarme para que siguiera adelante y terminara mi carrera.

Agradezco a mi mejor amiga Jubeyling Altamirano, por siempre estar a mi lado apoyándome y aconsejándome; por ser todo el tiempo esa cálida compañía; y por confiar en que siempre puedo lograr todo lo que me proponga.

Finalmente, a nuestra casa de estudio la cual no ha permitido cumplir este sueño y nos ha apoyado durante estos cinco años. Ha nuestros maestros y tutores por su invaluable guía, paciencia y sabiduría durante todo este proceso. Gracias por compartir su conocimiento y por impulsarme a alcanzar nuevas metas.

Br. Jennifer Nael Velásquez Vega

## AGRADECIMIENTOS

Al terminar con éxito nuestro trabajo:

Agradecemos a Dios por habernos guiado y acompañado a lo largo de nuestra carrera, por habernos dado fuerzas en medio de nuestras debilidades, por forjar nuestro carácter en cada decisión que tomábamos en este camino, por habernos dado conocimientos y grandes experiencias. Agradecemos a Dios por haber puesto su mano protectora en nosotros para poder ver con nuestros ojos ese sueño cumplirse.

También agradecemos a nuestros padres y familiares que siempre nos motivaron a seguir adelante, por mantenernos positivos, dándonos palabras de aliento y consejos de sabiduría; por haber invertido para ayudarnos en todo lo que estuviera a su alcance, y así algún día poder ver cumplidas sus expectativas en nosotros, les agradecemos por siempre tener esperanza en que íbamos a poder lograr culminar nuestra carrera.

Reconocemos también el apoyo de la comunidad universitaria UNAN CUR MATAGALPA, por el tiempo que dedicaron cada uno de los docentes a formarnos como personas profesionales y exitosas, sobre todo a nuestro maestro MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez por haber compartido sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A la Cooperativa Nicacentro R.L y a los colaboradores por habernos brindado información de mucha importancia para nuestra investigación ya que sin su colaboración fuese una incertidumbre que hubiésemos podido lograr nuestra meta.

A nuestras amistades por haber hecho de nuestra etapa universitaria una experiencia inolvidable.

Br. Jennifer Nael Velásquez Vega

Br. Katerinne Francella Soto Tinoco

Br. Madeling Josmaris Canales Ramírez



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**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: **Jennifer Nael Velásquez Vega** (CARNET No. **17-60366-9**), **Katerinne Francella Soto Tinoco** (CARNET No. **20-60144-7**) y **Madeling Josmaris Canales Ramírez** (CARNET No. **20-60105-1**) con el Tema General: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, Y correspondiente al Subtema: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Matiguás del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

La presente investigación aborda el tema Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024, tiene como propósito analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Matiguás, durante el año 2024, es de gran importancia ya que es un procedimiento necesario para optimizar al recurso humano de la institución, debido a que gracias a los procedimientos y métodos se pueden identificar fortaleza y debilidades del personal al momento de ejercer su labor así mismo se busca mejorar tanto las condiciones como la eficacia y pueden ser anotadas para futuro desplazamiento de cargo. Siendo así, el personal administrativo lleva a cabo métodos para la evaluación según el que más corresponda al cargo a desempeñar, debido a que tiene una gran cantidad de colaboradores se enfocó en él estudió del personal administrativo del municipio de Matiguás en donde se dieron a conocer que usan métodos como la autoevaluación y la gestión por objetivos para valorar el desempeño de los colaboradores en el documento se da a conocer de la importancia de seleccionar el método más adecuado para llevar a cabo y los pasos que se deben de seguir según el procedimiento estipulado.

Palabras claves: subsistema evaluación de desempeño, proceso evaluación de desempeño, métodos evaluación de desempeño. En la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R. L.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática sobre el sistema de la evaluación del desempeño laboral aplicado a las empresas públicas y privadas de Nicaragua, durante el año 2024 precisamente en la Cooperativa Nicacentro R.L, Matiguás.

La Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L., fue constituida en el municipio de Matiguás, departamento de Matagalpa el día 11 de junio del año 2005.

Nicacentro significa:

1. Ni significa el centro de Nicaragua.
2. R.L significa la responsabilidad de los socios es limitada.

Aperturando con 1 acopio en el municipio de Muy Muy – departamento de Matagalpa y 4 acopios en el municipio de Matiguás, con 288 asociados con (253 hombres y 35 mujeres).

Nicacentro R.L es conocida nacional e internacionalmente, cumple con los estándares de calidad y satisfacción a las necesidades de sus socios y clientes, con capacidad de brindar a sus socios servicios que mejoren la productividad y el nivel de vida.

En la actualidad cuentan con 1,133 asociados y 14 acopios;

- 1- En el municipio de Muy Muy, departamento de Matagalpa
- 4.- En el municipio de Matiguás, departamento de Matagalpa

1- En la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte

8- En Bocana de Paiwas de la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur

También 3 almacenes de productos veterinarios (farmacia) y 12 sucursales.

Nicacentro R.L produce, procesa y comercializa productos lácteos, su objetivo inicial es encarar el análisis de factibilidad de una planta procesadora de lácteos.

El sistema de la evaluación del desempeño, es muy importante para las empresas por lo que les permite medir la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, a través de evaluaciones adecuadas según sus criterios. Además, los colaboradores reaccionan de diferentes maneras al sistema de la evaluación del desempeño porque creen que afectara de manera negativa a su persona, pero en realidad se busca a través de esta ayudar de manera positiva tratando que crezcan profesionalmente.

Se encontraron diferentes investigaciones que sirvieron como guía, a través de la búsqueda de antecedentes relacionados a la variable de estudio entre ellos están los siguientes.

#### A nivel internacional

En la Universidad de Valladolid España, (Caruda Campos, 2018), realizo una investigación titulada. “La evaluación del desempeño en el sector privado. Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español”. Cuyo propósito fue, “La evaluación del desempeño, aproximar el concepto de evaluación del desempeño para comprender su justificación, así como los objetivos, beneficios y problemas que plantea, analizar en que consiste el proceso de la evaluación del desempeño, los métodos utilizados, el ciclo anual de la evaluación de 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°. Los principales resultados fueron: en la actualidad nos movemos en un entorno empresarial complejo, donde diversos factores exigen que las empresas se adapten e innoven para seguir funcionando. En este sentido, la evaluación del desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe de ser visto como un sistema compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado, que no es otro que el buen y correcto desempeño del talento humano de la organización para lograr misión y visión de esta; se ha analizado lo que es la evaluación del desempeño del personal en las organizaciones y para qué sirve, sus formas y métodos para realizarla. También se ha comentado la forma en que un evaluador puede incurrir en errores al evaluar los resultados del trabajo de sus subordinados, dándose algunas formas para prevenir la declaración de juicios erróneos. Finalmente se describieron algunos de los métodos utilizados en la evaluación del

desempeño con el propósito de conocer sus ventajas y desventajas para que el análisis efectuado por los evaluadores sea lo más objetivo posible cuando se trate de evaluar el desempeño de los subordinados.

#### A nivel continental

En la universidad de Pimentel Perú, (Gonzales Ancajima, 2019), realizo una investigación titulada “Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de Taxi Sipán Tours S.A.C \_ CHICLAYO 2019”. Cuyo propósito fue “Determinar el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Taxi Sipán Tours, describir las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taxi Sipán Tours”. Los principales resultados fueron: al determinar el desempeño de los colaboradores de la empresa Taxi Sipán Tours podemos incluir que la organización presenta un bajo nivel de desempeño laboral en un porcentaje de 42.3%, esto se puede confirmar en la tala número 7 en la cual, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en que la organización los motive continuamente. De los 78 encuestados, se analizó el desempeño laboral de los colaboradores de Taxi Sipán Tours; el cual indica un bajo nivel del 38.5%, debido a que no existe un buen clima laboral; esto se puede confirmar en la tabla numero 9; además conlleva que la entidad no logre sus objetivo propuestos; el modelo del desempeño laboral, se sustenta en cuatro dimensiones las cuales son: orientación de resultados, relaciones impersonales, iniciativa y trabajo en equipo las misma que ayudarán a determinar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa.

#### A nivel centroamericano

En la universidad Francisco Gavidia El Salvador, (Mejía Mancia, Rivas Díaz, & Soriano Martínez, 2001) ,realizo una investigación titulada “Diseño y propuesta al departamento de recursos humanos de un manual del desempeño para las áreas de producción y venta de Industrias Carnicos, S.A., en la zona metropolitana de San Salvador”, cuyo propósito fue “Diseñar para el departamento de Recursos Humanos de Industria Carnicos, un manual de Evaluación del desempeño el cual permitirá determinar el rendimiento real de los trabajadores de las áreas de producción y ventas, cuyos resultados ayudarán a la organización a conocer el potencial humano con el que cuentan,

identificar a través de la evaluación del desempeño el grado de rendimiento que están presentando los sujetos que trabajan y determinar con la evaluación del desempeño el rendimiento real que presentan las personas que ejecutan la tarea de impulsadoras en la áreas de ventas”. Los principales resultados fueron: Los supervisores de las áreas de producción y ventas de la empresa muestran resultados de 66% y 34% que sugieren niveles de buenos y malos rendimientos; con respecto a los trabajadores operativos del área de producción el porcentaje de rendimiento incrementa llegando al 86% (buenos y malos) que deja así mismo en un 14% (regulares y deficientes); del personal de impulsores son los que mejor rendimiento presentan un (88%), quedando solamente un 12% para bajos rendimientos que están relacionados con dificultades en los factores manejo del trabajo bajo presión, responsabilidad, relaciones laborales y apariencia personal.

#### A nivel nacional

En la universidad de León Nicaragua, (Mercado Mejía, Raudales Toruño, & Rigüero Martínez, 2015) ,realizo una investigación titulada “Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa”, cuyo objetivo: “Proponer un instrumento de evaluación, elaborar descripción y análisis de los puestos de trabajo y definir la estructura organizacional e identificar los parámetros de evaluación”. Los principales resultados fueron: carece de una estructura organizativa la cual repercute en el funcionamiento interno de la empresa, quedo en evidencia la necesidad de crear un instrumento de evaluación del desempeño para los trabajadores del Hotel Europa León; dando repuesta a las interrogantes de investigación conforme a los resultados obtenidos.

#### A nivel local

En la universidad UNAN – MANAGUA, FAREM MATAGALPA Nicaragua, (Sánchez Calderón & Rocha, 2016), realizo un investigación titulada “El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado a las empresas de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega año 2015”, cuyo propósito fue: “Analizar la influencia del subsistema de Aprovechamiento de los Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, describir los factores que influyen en el

desempeño de los trabajadores y determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos”. Los principales resultados fueron: entre los factores que están presentes influyendo negativamente en el desempeño se mencionan las competencias laborales, la población, fuerza laboral, técnicas de incidentes críticos al igual que la descripción y análisis de puesto; se refleja la relación directa entre el aprovechamiento y el desempeño laboral que influye negativamente debido al reclutamiento y la selección del personal no idónea que refleje satisfacción

La presente investigación, consiste en analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral sobre métodos, ventajas y desventajas.

Cabe señalar que el propósito de la investigación es conocer las diferentes maneras en que la Nicacentro R.L, Matiguás del departamento de Matagalpa emplea el sistema de evaluación del desempeño y que además esta documentación sirva para futuras investigaciones y para futuros lectores con interés en el tema.

De la misma manera el diseño metodológico de la investigación es el siguiente.

Se encuentra un paradigma interpretativo; en la investigación también se encontró un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, cuantitativos por que se podrán medir los resultados a través de datos estadísticos y cualitativo porque nos permitirá hacer una recolección de datos.

El enfoque cuantitativo, usa una recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

La profundidad y el alcance de la investigación es descriptivo ya que se busca describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno, la investigación será no experimental porque las variables de

estudio no son manipuladas directamente ni hay control sobre el entorno en el que se realiza la recolección de datos, contará con un corte transversal por lo que será en un determinado tiempo.

La investigación descriptiva se define como el énfasis que se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad que dada su similitud es necesario describir sistemáticamente a fin de evitar un posible error en su manejo. (Tamayo M. , 2000)

Los diseños de la investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su tendencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991)

El personal de la institución es de 63 (62 colaboradores y 1 gerente) donde se seleccionó la muestra de 10 colaboradores para aplicar la encuesta.

Señala que la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. También lo describe como una agrupación en la que se conoce que la integran y existe un registro documental de dichas unidades. (Arias F. , 2020)

Define la muestra como: el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada. (Tamayo T. , 2006)

En la investigación se aplicó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia ya que este permite la selección de los participantes dispuestos, además se aplicaron algunos de los siguientes criterios que son los colaboradores de planta (oficina), que tengan más de un año laborando, además de las distintas áreas (planilla, contabilidad, archivo, producción, recursos humanos), que estén en la edad entre 20 a 60 años y que sea la oficina de Matiguás.

En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, si no depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

También tenemos como métodos de investigación los siguientes, científico, empírico, deductivo, inductivo, sintético y analítico porque pretende obtener conocimiento a partir de la realidad e igual se hace uso de la intuición, la lógica y el razonamiento.

El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo. (Arias F. , 2012)

El conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. Constituye la primera etapa del conocimiento, donde el hombre obtiene el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones. (Cerezal & Fiallo, 2005)

El método deductivo —que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer— está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares. (Torrez, 2006)

El método inductivo fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría. (Torrez, 2006)

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza. (Rodriguez & Perez J, 2017)

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Sampieri, 2014)

Dentro de las técnicas de investigación tenemos la entrevista dirigida al gerente, la encuesta dirigida a los colaboradores y la observación directa que consiste en observar al objeto de estudio.

Es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista personal tiene ventaja de que el entrevistador puede dirigir el comportamiento del entrevistado, lo cual le permitirá obtener mejores entrevistas, que las hacen por correo o vía electrónica. La entrevista puede ser estructurada puede ser estructurada, es decir, mediante un cuestionario donde se van asentando las repuestas del entrevistador. (Ortiz Uribe & Garcia Nieto, 2008)

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de sus procedimientos, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntárselo, luego entonces se procede a en cuestionar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto,

y aquí lo importante ésta en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población éste representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente, son las preguntas que se les harán. (Bernal Torrez, 2010)

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajos. (Bernal Torrez, 2010)

Al mismo tiempo utilizaremos para el procesamiento de la información los programas de Microsoft Word, Microsoft PowerPoint y Microsoft Excel.

Se entiende por procesamiento de datos habitualmente las técnicas eléctricas, electrónicas o mecánicas usadas para manipular datos para el empleo humano o de máquinas. Por supuesto, dado que se ha avanzado mucho en la comparación entre computadoras y cerebros. El procesamiento de Datos es cualquier ordenación o tratamiento de datos, o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema. (Echaiz R, 2019)

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de investigación se enfoca en el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en Nicacentro R.L, Matiguás.

De igual modo, se realizó esta investigación sobre la evaluación del desempeño laboral debido a que cada empresa tiene su forma de realizarlas ya que son un método que mide de manera objetiva e integral la conducta profesional de los colaboradores; debido a esto ellos reaccionan de manera diferentes a las evaluaciones algunos lo toman de manera positivamente y otros no tanto porque creen que esto es motivo de despido, pero en realidad busca ayudar impulsándolos a nuevos cambios para que crezcan profesionalmente.

Para esta investigación se considera que es de gran importancia conocer la aplicación de los métodos, procesos y elementos correctos para poder emplear una evaluación de desempeño laboral positiva, para que así al utilizar esta herramienta pueda ser efectiva para el mejoramiento del rendimiento, capacidad, habilidades y desempeño laboral, ya que cada una de las personas que tienen un puesto en las empresas, tienen debilidades que necesitan ser descubiertas, retroalimentadas y corregidas, así también algunos tienen múltiples habilidades que deben ser pulidas y perfeccionadas, muchas veces ellos tienen la capacidad y la experiencia para obtener mejores puestos y dar mucho más de su potencial y a través de la evaluación de desempeño laboral es que se puede observar esto.

Esta investigación tendrá un impacto positivo, ya que servirá de guía para las futuras investigaciones, a los estudiantes en la elaboración de su seminario o monografía, también será antecedente, material de apoyo para los docentes en la CUR MATAGALPA y principalmente será de gran beneficio para Nicacentro R.L, Matiguás ya que se logró recopilar información de valor gracias a su colaboración.

### III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Objetivo general

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en Nicacentro R.L, Matiguás en durante el año 2024.

#### 3.2 Objetivos específicos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por Nicacentro R.L, Matiguás., durante el año 2024.
2. Identificar los métodos utilizados por Nicacentro R.L, Matiguás, durante el año 2024.
3. Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño en Nicacentro R.L, Matiguás., durante el año 2024.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 Definición de Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeña papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoque diferentes que reciben diferentes denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional etc. Algunos de estos conceptos son invariables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Chiavenato, 1988)

Por tanto, se entiende que la evaluación de desempeño se aplica en lo cotidiano dentro del trabajo, y muchas veces sin darse cuenta, están siendo evaluados por los jefes; porque bien nos dice que en toda empresa siempre se está evaluando al personal, ya sea formal o informal. Por esto mismo es que se puede evaluar de muchas maneras diferentes, cada empresa tiene una labor y actividades muy distintas; por lo cual no todas las organizaciones pueden utilizar los mismos procesos, ya que siempre varían.

### 4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones opiniones favorables y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene

respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. Nota interesante: La importancia de la retroalimentación Meyr, Kay y French<sup>5</sup> mencionan un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados. Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE (General Electric Company) tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE (General Electric Company).

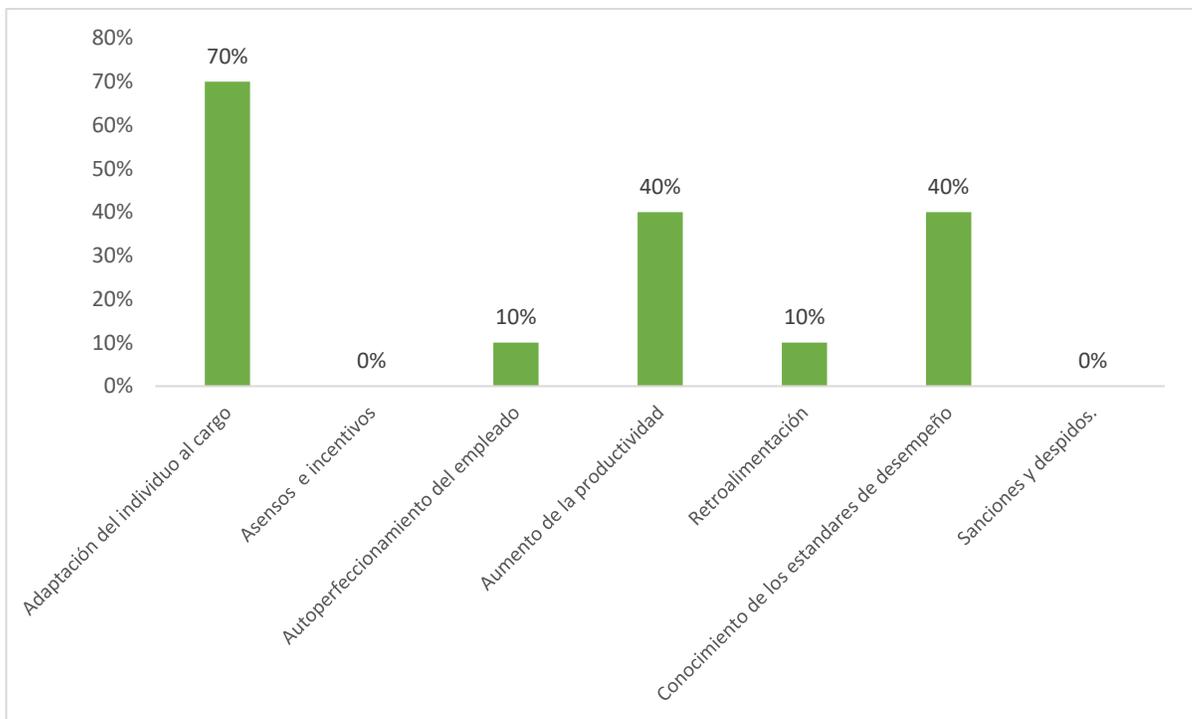
En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos. (Chiavenato, 2000)

Se entiende, que si no existiera la evaluación de desempeño se perdería el control de procesos en la empresa, pero si esta sistematización no se aplica de la manera correcta el efecto que se forma en los colaboradores es de que solamente estamos tachando sus errores, ya que en muchas empresas lamentablemente los jefes acuden al despido cuando se hace revisión de rendimiento, entonces cuando se hace este tipo de evaluaciones el jefe o el evaluador debería de tener los objetivos claros de esta herramienta el cual es dejar a un lado nuestras opiniones como jefe sobre el trabajador y más bien usar la oportunidad para motivar y retroalimentar.



**Gráfica No. 1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta aplicada a colaboradores.**

En la encuesta aplicada a los colaboradores donde respondieron a la siguiente pregunta ¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño? Se les indicó que podían seleccionar más de una opción, se observa que el 70% expresaron que la evaluación se hace con el objetivo de la adaptación del individuo al cargo, y el 40% al aumento de la productividad y conocimiento de los estándares de desempeño, y el 10% a la autoperfeccionamiento del empleado y retroalimentación.

Mediante la entrevista el gerente expreso que el objetivo de realizar la evaluación del desempeño a su personal se basa en darse cuenta de las debilidades y fortalezas del personal y en qué pueden mejorar; además de darse cuenta de donde están y ha donde quieren llegar.

La evaluación del desempeño se realiza con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador, facilitando así su desarrollo profesional y personal. Además, busca alinear los objetivos individuales con los de la organización, promoviendo un ambiente de comunicación abierta y mejora continua.

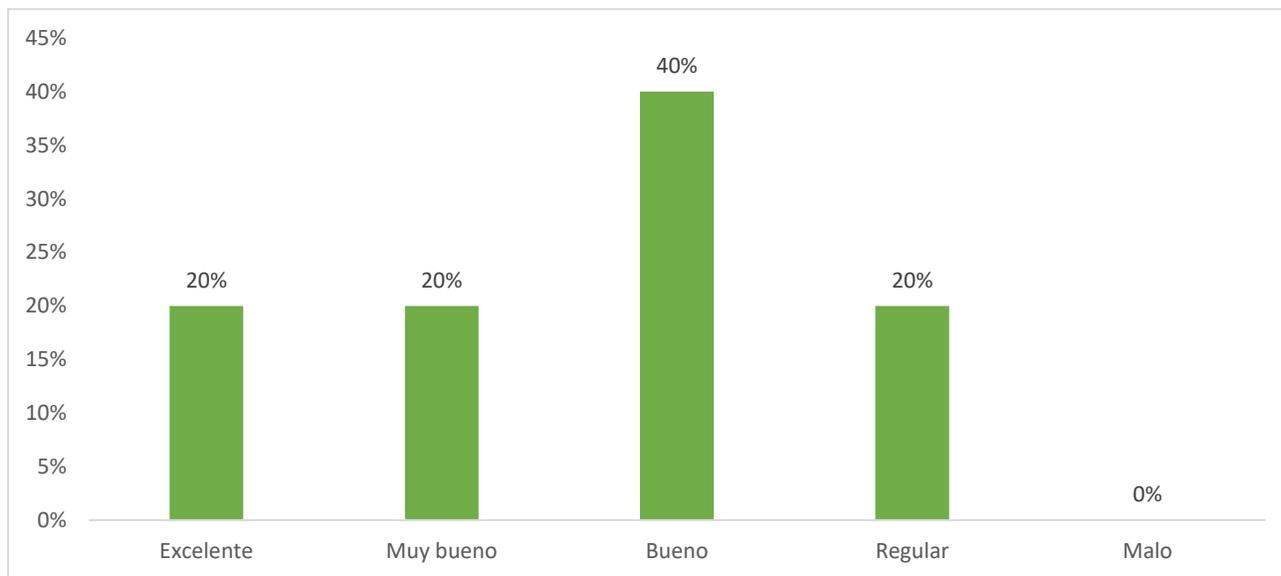
#### 4.3 Expectativas del trabajo

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados antes del período de evaluación. De otra manera no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que desconocen por completo.

El establecimiento de normas del trabajo muy objetivas es relativamente sencillo en muchas áreas tales como fabricación, ensamble y ventas. Sin embargo, estas tareas son más difícil en el caso de muchos otros puestos. A pesar de esto, la evaluación debe llevarse a cabo. Y se debe definir en términos comprensibles las expectativas del desempeño por muy escurridizas que sean. (R. W & M. N, 1997)

Se entiende, que el buen desempeño del colaborador depende de que tan claro sean los objetivos de la empresa, el cual nos da a entender de que la comunicación entre el colaborador y su jefe son cruciales para el desempeño exitoso de la empresa. Establecer normas es muy sencillo, pero cuando hablamos de evaluación de desempeño no se trata de solamente cumplir con las metas establecidas sino de que aparte de esto

el trabajador sea motivado y sea capacitado si lo necesita, y esa debería de ser la expectativa de cada trabajador.



**Gráfico No. 2 Expectativas del trabajo**

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

En las encuestas aplicadas a los colaboradores sobre la pregunta ¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo? el 40% dijo que era bueno y el 20% excelente, muy bueno y regular.

De acuerdo a la entrevista dirigida al gerente, expresa que sus expectativas son mejorar el desempeño de cada colaborador además de fortalecer cada área.

En cuanto a la observación directa, se necesita una mejora, actualización y aplicación de las evaluaciones.

En definitiva, los colaboradores valoran de manera positiva estas evaluaciones que son esenciales para establecer expectativas claras sobre el rendimiento y desarrollo, también permiten recibir retroalimentación regular, lo que ayuda a mantenerse enfocado en los objetivos y a identificar áreas donde se puede mejorar; la evaluación continua proporciona una guía valiosa para alcanzar metas profesionales.

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

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

Puesto que, evaluar a los colaboradores es de mucha importancia y pocas veces se hace de la manera correcta. El diseño del programa de evaluación debe ser muy honesto, es decir que, para la aplicación correcta de esta se deben de tomar en cuenta muchos aspectos éticos, así como anteriormente decíamos que es muy fácil crear normas, pero para llegar a su total cumplimiento se requiere de mucho tiempo y esfuerzo. Como empresas el camino fácil es exigir perfección y no toda empresa se interesa por el crecimiento de los colaboradores, debido a que se requieren gastos y para mucho eso sería perdida.

En la entrevista realizada al gerente donde se le preguntó ¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño? Respondió que es recursos humanos en coordinación con la gerencia y administración; también se preguntó ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño? Contesto que están en una fase de inducción de diseñar manuales de organización y funciones y así poder fortalecer las evaluaciones.

Estas respuestas reflejan una motivación y una estrategia proactiva por parte de la gerencia para implementar un sistema de evaluación más efectivo un mejor manejo de las evaluaciones además de la buena coordinación con las áreas encargadas de llevarlas a cabo.

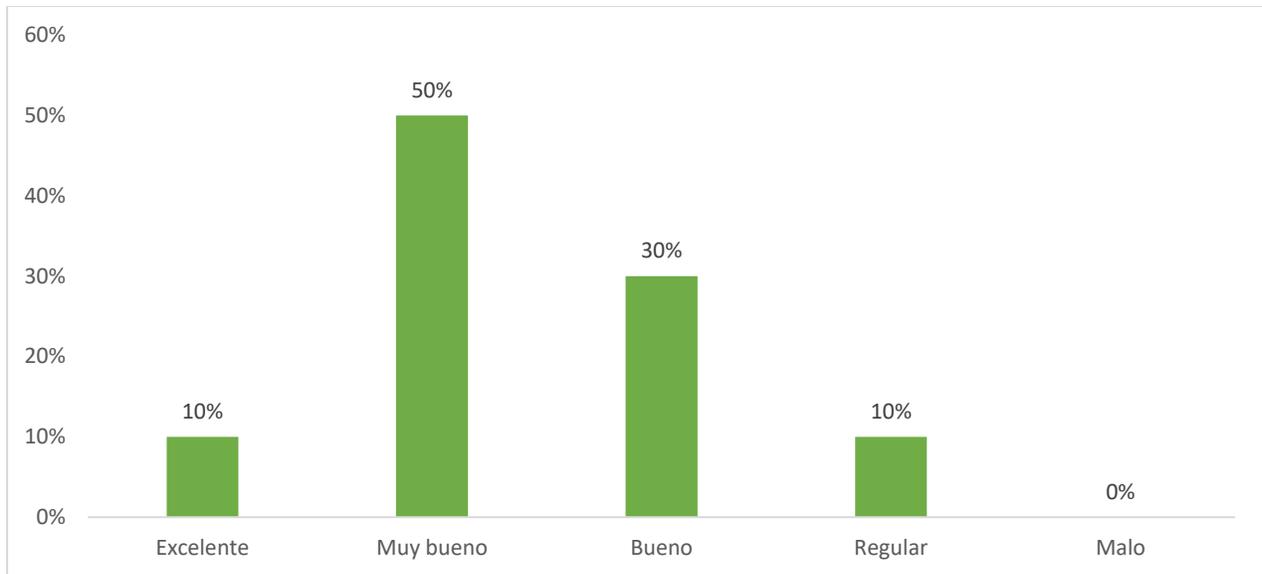
##### 4.4.1 Entrevista del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el

evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. almacenamiento de dato de la evaluación del desempeño

1. Hacer planes específicos y concreto, cuando sea posible y haya tiempo disponible.
2. Hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los cuales puede basarse el individuo o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser subrayados.
3. Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o características personales; sin embargo, describir el comportamiento que fue perjudicial al individuo en ciertas situaciones y sugerir medios alternativos más aceptables de actuar.
4. Conceptuar sobre las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la posición actual del individuo, reconociendo que generalmente, el progreso descansa sobre contribuciones notables y sobre responsabilidades delegadas.
5. Limitar planes para el crecimiento a pocos ítems importantes, posibles de alcanzar dentro de un periodo razonable de tiempo.
6. Focalizar los planes sobre un objetivo, por ejemplo, aumentar la eficacia como especialistas en comunicaciones, o como contador de costos, y no sobre mejora general. (Chiavenato, 1988)

Se entiende que, la persona que está evaluando no puede ser cualquier individuo de la empresa, sino el que tenga la habilidad de persuadir a los colaboradores, ya que esta es la clave de todo lo que estamos pretendiendo lograr con la evaluación a nuestros colaboradores. Deben existir líderes que tengan la capacidad de construir relaciones y tener un mayor control y equilibrio en la administración interna del equipo de trabajo.



**Gráfico No. 3 Entrevista del desempeño**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

Basada en la encuesta dirigida a los colaboradores ¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño? Los colaboradores podían seleccionar más de una respuesta. El 50% considera que es muy bueno, mientras que el 30% bueno y el 10% excelente y regular.

Según la entrevista al gerente, expreso que la metodología de evaluación es la siguiente que los jefes de cada área aplican las evaluaciones a sus subordinados entre los responsables están gerencia, administración y recursos humanos.

En la observación directa, se notó que el equipo evaluador es el jefe inmediato y colaborador a evaluar; se debe de seleccionar, al candidato que cumpla con las características del puesto, y evaluar el posible cambio de puestos o asensos.

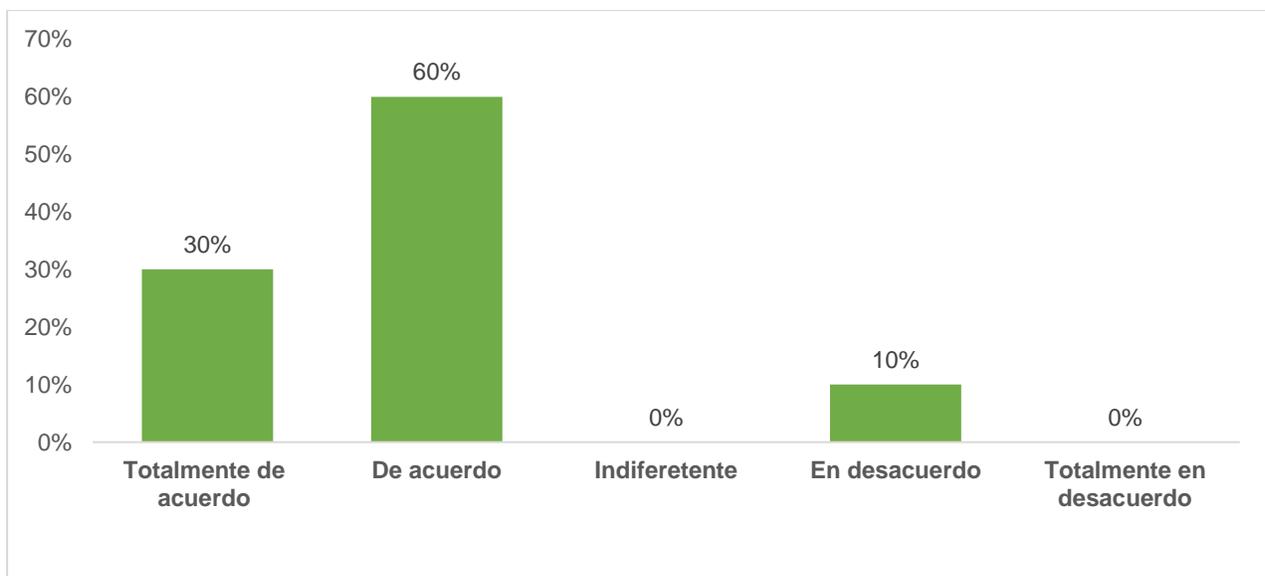
La valoración del equipo de evaluación de desempeño es positiva y la confianza en el equipo es notable.

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

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

sobre criterios como habilidades, competencias, comportamientos, resultados y objetivos. El software de evaluación del desempeño es una plataforma en línea que automatiza el proceso de creación, distribución, recopilación de formularios y generación de informes y análisis. También puede integrarse con otros sistemas de recursos humanos. Los portafolios de evaluación del desempeño son colecciones de evidencia que muestran los logros de los empleados y pueden complementar o reemplazar formularios. (Chiavenato , 2009)

Se entiende que el almacenamiento de datos es una parte fundamental para la gestión de talento y de los recursos humanos en una organización y aquí se almacenan una serie de base de datos diseñados específicamente para la gestión de estos. Cabe destacar que es importante asegurarse de cumplir y ser accesibles de una manera responsable para llegar a cumplir los objetivos del almacenamiento de datos.



**Gráfico No. 4 Almacenamiento de datos de evaluación del desempeño**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

Basada en la encuesta dirigida a los colaboradores ¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de datos de los resultados de su evaluación de desempeño? El 60% de los colaboradores comparten que están de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo y el 10% de acuerdo.

Según la entrevista al gerente de la empresa expresa que una vez concluida la evaluación del desempeño esta forma parte del expediente personal y lo custodia el área de recursos humanos; estos resultados son utilizados para instar al colaborador a mejorar, ya que se le señalarán sus fortalezas, todo este proceso es con la idea de mejorar.

Según la observación directa se observó que el almacenamiento de datos es archivado en expedientes y en archivos digitales.

De acuerdo a las respuestas en su mayoría se observó que están de acuerdo; ya que esto puede reflejar la calidad de almacenamiento que se tienen en la empresa.

#### 4.5 Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. (Chiavenato, 1988)

Por tanto, los métodos de evaluación de desempeño son estrategias y herramientas utilizadas para medir y analizar el rendimiento de los colaboradores en la empresa, entonces los métodos de evaluación de desempeño son vitales para la gestión eficaz del personal.

En la entrevista dirigida al gerente se le realizó la siguiente pregunta ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa? Respondiendo así que los métodos son la autoevaluación y la gestión por objetivos aplicado a personal.

La combinación de ambas evaluaciones puede ser efectiva para crear un proceso de evaluación del desempeño más integral.

Los resultados de la encuesta los podrán; (ver Anexos N° 5) ya que sus resultados fueron del 100%.

#### 4.5.1 Autoevaluación

##### 4.5.1.1 Definición

Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descrito. (Chiavenato, 1988)

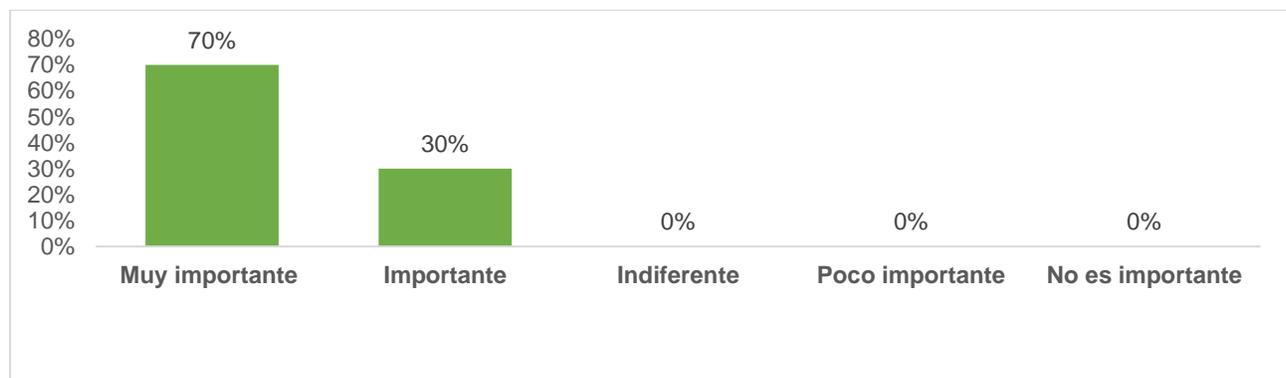
Se entiende, que la autoevaluación es el medio por el cual el individuo comienza a racionalizar sobre sus acciones y de qué manera está llevando a cabo sus tareas, es método es necesario para cada área en la vida de las personas porque nos vuelve personas independientes, capaces de poder visualizar nuestros errores, y esto nos lleva un mayor crecimiento como persona, la autoevaluación nos da un nuevo enfoque cada vez que lo realizamos y nos hace personas responsables en nuestros trabajos.

Este es uno de los métodos utilizados por Nicacentro R.L que ayuda a realizar sus evaluaciones de desempeño laboral.

##### 4.5.1.2 Importancia

La autoevaluación es un elemento esencial en el desarrollo profesional, ya que permite a los individuos conocer sus propias competencias, identificar sus limitaciones y así trabajar en su mejoramiento continuo. (Chiavenato , 2009)

Por tanto, sabemos que la autoevaluación es una serie de pasos o procesos en el que cada empleado evalúa su propia manera de trabajar, de qué manera se está desempeñando o bien identificar cuáles son sus destrezas y debilidades.



**Gráfico No. 5 Importancia de la autoevaluación.**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

Basada en la encuesta dirigida a los colaboradores ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo? El 70 % respondió que es muy importante, mientras que el 30% respondió que es importante.

El gerente expresó que es importante y primordial en cada colaborador la autoevaluación ya que esta es como una radiografía en cada persona.

En definitiva, para los colaboradores la importancia que tiene la autoevaluación es que les permite reflexionar sobre sus capacidades, logros, habilidades, desempeño además que permite que se planteen objetivos y planes de desarrollo personal y profesional.

#### 4.5.1.3 Características

La autoevaluación se caracteriza por varios elementos clave que la hacen efectiva en el ámbito empresarial, las principales características de la autoevaluación incluyen:

1. Reflexión personal: La autoevaluación permite a los empleados evaluar sus propias acciones y desempeño, fomentando una mayor autoconciencia y responsabilidad.

2. Enfoque en el aprendizaje continuo: Es un proceso orientado a la mejora y el desarrollo constante, permitiendo a los individuos identificar oportunidades de crecimiento.

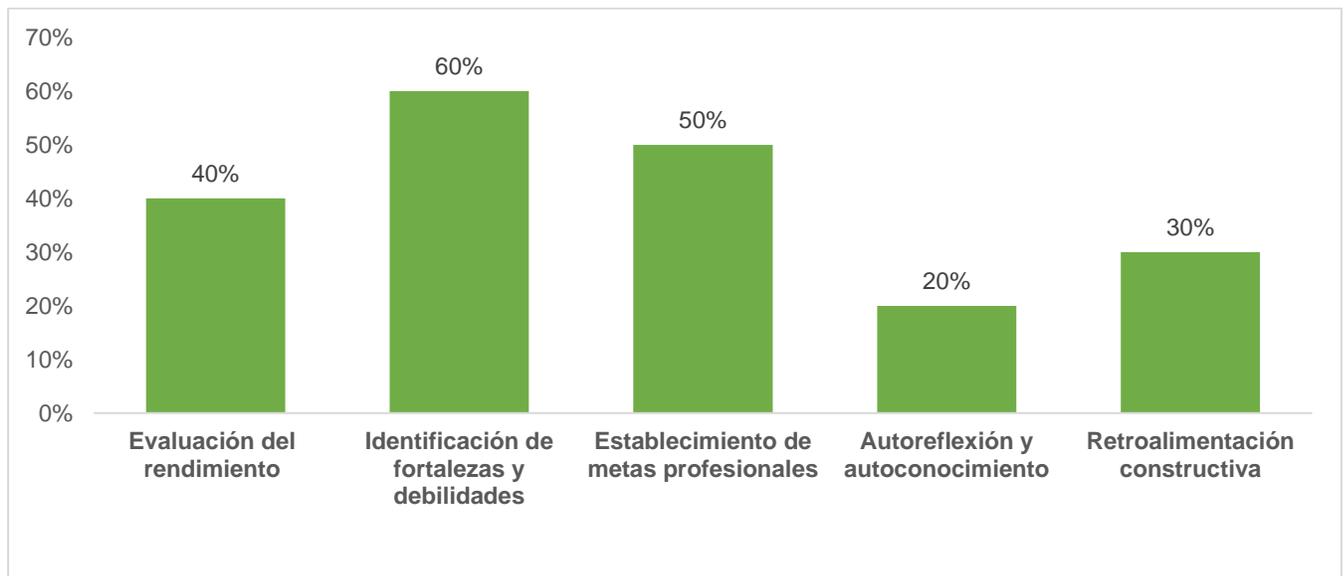
3. Participación activa: Los empleados asumen un rol proactivo en su propio desarrollo, lo que fortalece su compromiso y motivación.

4. Adaptabilidad: La autoevaluación permite a las personas ajustar sus habilidades y conocimientos a las demandas cambiantes del entorno organizacional.

5. Autonomía: Fomenta la independencia al permitir que los empleados gestionen y monitoreen su propio progreso.

La autoevaluación es un proceso continuo que implica reflexión, participación activa y adaptación, lo que la convierte en una herramienta fundamental para el crecimiento personal y profesional en las organizaciones. (Chiavenato, 2011)

Se entiende que la autoevaluación y sus características son fundamentales para el crecimiento personal de cada empleado en la organización, cada característica contiene elementos importantes para el desarrollo personal de cada individuo en cada área de trabajo. Si llegamos a entender la importancia de la autoevaluación para las personas en su puesto de trabajo entonces estaríamos utilizando una de las grandes y más útiles herramientas para el crecimiento optimizado dentro la organización; ya que la autoevaluación analiza de manera interna y personal a cada uno de los empleados.



**Gráfica No. 6 Características autoevaluación**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

En la encuesta dirigida a los colaboradores se preguntó ¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño? Los encuestados tenían la opción de seleccionar más de una respuesta. El 60% expresó que se caracteriza por la identificación de fortalezas y debilidades, el 50% el establecimiento de metas profesionales, el 40% evaluación del rendimiento, un 30% retroalimentación constructiva y el 20% autorreflexión y autoconocimiento.

El gerente expresa que unas de las características son medir la disposición de trabajo en equipo, trabajo bajo presión y la disposición para toda tarea que se asigne.

Permite a los colaboradores descubrir sus puntos fuertes y puntos débiles, es una herramienta eficaz para el desarrollo profesional, también para fomentar el crecimiento personal y profesional a través de la reflexión, el aprendizaje continuo, la participación

activa, la adaptabilidad y la autonomía el crecimiento de la empresa, además que permite un punto de vista diferente de cada colaborador ya que estas características no solo mejoran la autoconciencia, sino que también fortalecen el trabajo en equipo y la capacidad para manejar la presión y su disposición.

#### 4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación.

Los pasos para realizar una autoevaluación efectiva incluyen varios elementos clave que aseguran que el proceso sea estructurado y productivo, los pasos fundamentales para llevar a cabo una autoevaluación son:

1. Establecer objetivos claros: Es esencial comenzar definiendo metas específicas y medibles que servirán como base para evaluar el desempeño.
2. Recopilar información relevante: Reunir datos sobre el trabajo realizado, logros, retroalimentación recibida y resultados obtenidos.
3. Reflexionar sobre el desempeño: Analizar críticamente las acciones, decisiones y resultados alcanzados en comparación con los objetivos establecidos, para identificar fortalezas y áreas de mejora.
4. Identificar fortalezas y debilidades: Realizar un análisis objetivo para reconocer aspectos positivos y puntos que requieren desarrollo.
5. Desarrollar un plan de acción: Con base en el análisis, se deben definir acciones concretas para mejorar el desempeño y alcanzar metas futuras.
6. Monitorear y ajustar el progreso: Realizar un seguimiento continuo de las acciones implementadas para asegurar el avance hacia los objetivos y ajustar estrategias según sea necesario.

Los pasos para una autoevaluación efectiva incluyen la definición de objetivos claros, la recopilación de información, la reflexión sobre el desempeño, y el desarrollo de un plan de acción y seguimiento. (Chiavenato, 2011)

Se entiende que es necesario llevar al cabo los pasos para la autoevaluación ya que esto nos da una estructura que fomenten el desarrollo personal y profesional. Además que estos pasos contribuyen al éxito organizacional.



**Gráfica No. 7 Pasos para la autoevaluación**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

En la encuesta dirigida a los colaboradores se realizó la siguiente pregunta Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación? El 50% respondió que sí y el otro no.

A través de la entrevista el gerente expreso que el paso para llevar a cabo es que necesitan diseñar un plan para darse cuenta de las características, transparencias y disposición, también se necesita de un indicador que marcan la pauta de todo convirtiendo la debilidad en fortaleza esto es sacar el máximo el provecho.

Llevan a cabo una serie de paso enfocados en los objetivos de la empresa para así lograr obtener los resultados deseados y asegurar el éxito del cumplimiento de los pasos de la autoevaluación. Además de la comunicación a la hora de realizar las evaluaciones.

#### 4.5.2 Evaluación 360

##### 4.5.2.1 Definición

El sistema 360 se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. (Werther Jr & Davis, 2008)

Se entiende, que la evaluación 360 está basada en la recolección de comentarios entre colegas, clientes y proveedores a cerca del colaborador que está siendo evaluado, es cierto que muchas veces debe romperse este paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar”, pero, debe existir de parte de cada persona la responsabilidad de evaluar con la mayor sinceridad, utilizando todos los aspectos éticos como brújula para poder dar un criterio y juicio sobre el colaborador.

#### 4.5.2.2 Importancia

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada 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°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (Chiavenato, 2011)

Por tanto, la evaluación 360 depende meramente de los comentarios de los colaboradores vinculados al evaluado ofreciendo así una visión integral del rendimiento del individuo se debería de recibir retroalimentación de diversas fuentes dentro de la organización esta evaluación no solo potencia el desarrollo profesional del individuo, sino que también mejora el rendimiento general de la empresa.

#### 4.5.2.3 Características

- La implementación eficaz de la evaluación 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible.

- Dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no solo de su jefe, sino también de todos aquellos que reciben sus servicios externos e internos.
- Para que el método no se tome burocrático se eligen pocos evaluadores por categoría, y no todos los involucrados en cada nivel.
- El evaluado también se evalúa así mismo. (ALLES, 2015)

Se caracteriza por evaluar desde distintos puntos de vistas, al recibir información de diferentes niveles y áreas el empleado puede tener un panorama mas equilibrado de como es percibido en la organización.

Por tanto esta evaluacion es utilizada en empresas que desean fomentar una cultura de retroalimentación constructiva y un desarrollo integral. Ya que permite al colaborador entender como esta llevando a cabo su propio desempeño y la perspectiva de todos los que lo rodean.

#### 4.5.2.4 Pasos para realizar la autoevaluación

- Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización. Usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño. Si se desea realizar una evaluación de 360 grados por competencias, en todos los casos los comportamientos a evaluar deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.

- Diseño de la herramienta que será soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

- Recolección y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.  
(ALLES, 2015)

Por tanto, la importancia de seguir estos pasos fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y mejora del desempeño ligado a sus objetivos, también radica en que tras un proceso planificado se asegure que cada aspecto sea llevado a cabo de manera organizada evitando malos entendidos o equivocaciones

#### 4.5.3 Gestión por objetivos

##### 4.5.3.1 Definición

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro Business Management. Tanto el supervisor como el empleado establecen juntamente los objetivos de desempeño deseables. (Werther Jr & Davis, 2008)

Por tanto, las empresas son lo que son debido a que constantemente y desde su principio se propusieron objetivos por lograr, hay objetivos generales a largo plazo en la empresa y hay objetivos a corto plazo que son las tareas rutinarias diarias de los empleados. Se entiende de que el rendimiento de los empleados se mide a través de la cantidad de actividades cumplidas basadas en cada objetivo establecido por el gerente.

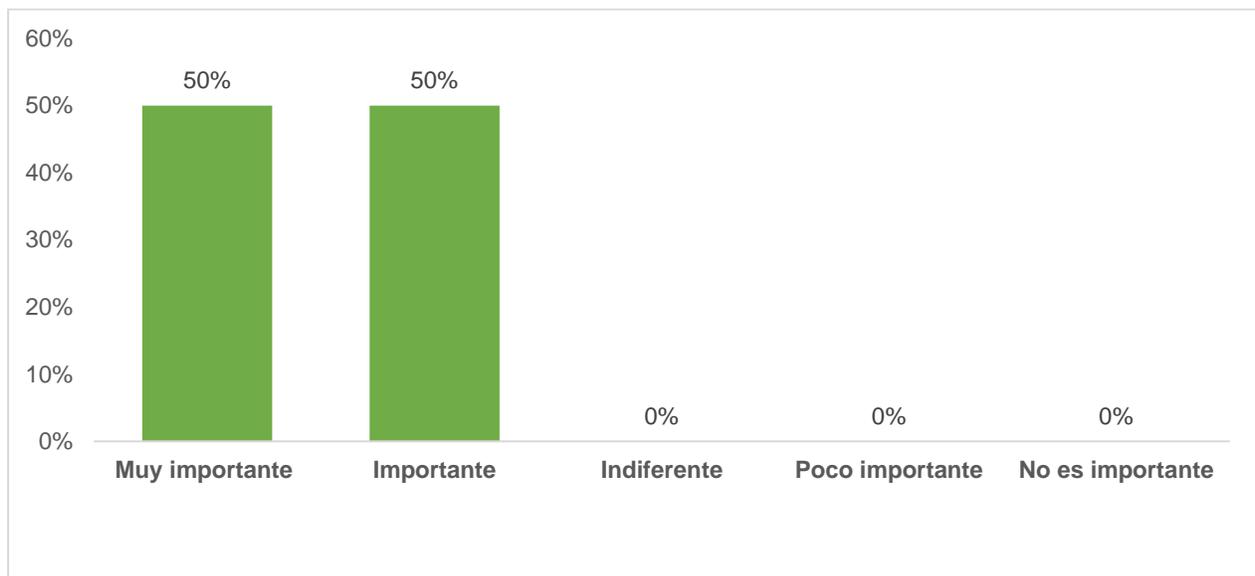
Este es uno de los métodos utilizados por la empresa Nicacentro R.L, Matiguás.

##### 4.5.3.2 Importancia

La gestión por objetivos se basa en la necesidad de planteamiento por parte de Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales, así como la determinación de las “líneas” maestras y el “desglose” y planificación general del “camino” necesario para su consecución.

La gestión por objetivos puede también comprenderse como un proceso estratégico que consiste en definir los objetivos principales de una empresa y luego utilizarlos para determinar los objetivos de los empleados. La gestión por tanto ayuda a garantizar una comunicación eficaz entre los empleados y crea un ambiente positivo en el lugar de trabajo. (Drucker, 1954)

Se entiende que la gestión por objetivos se basa en la alineación organizacional con los colaboradores de la empresa, para definir metas generales y específicas que la organización debe alcanzar, los objetivos globales se forman en metas para departamento o individuo. Y todo esto planifica y establece etapas y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos.



**Gráfica No. 8 Importancia gestión por objetivos**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

Como se refleja en el gráfico los colaboradores dieron respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?? El 50% lo considera muy importante y el otro importante.

Mediante la entrevista se expresa que su importancia es perseguir los objetivos además de que están obligados a alcanzarlos, cada área cumple con cada uno de los objetivos, hay indicadores para poner metas alcanzables y medibles. Los objetivos son algo que deben existir dentro de la empresa ya que son una herramienta importante.

La gestión por objetivos es fundamental para la planificación estratégica, la motivación del personal y el logro de resultados efectivos en la empresa, que la mitad eligiera muy importante sugiere que los colaboradores ven la gestión por objetivo como un factor motivador y relevante para su desempeño laboral ya que todo esto es importante para el rendimiento y alineamiento estratégico de la empresa.

#### 4.5.3.3 Características

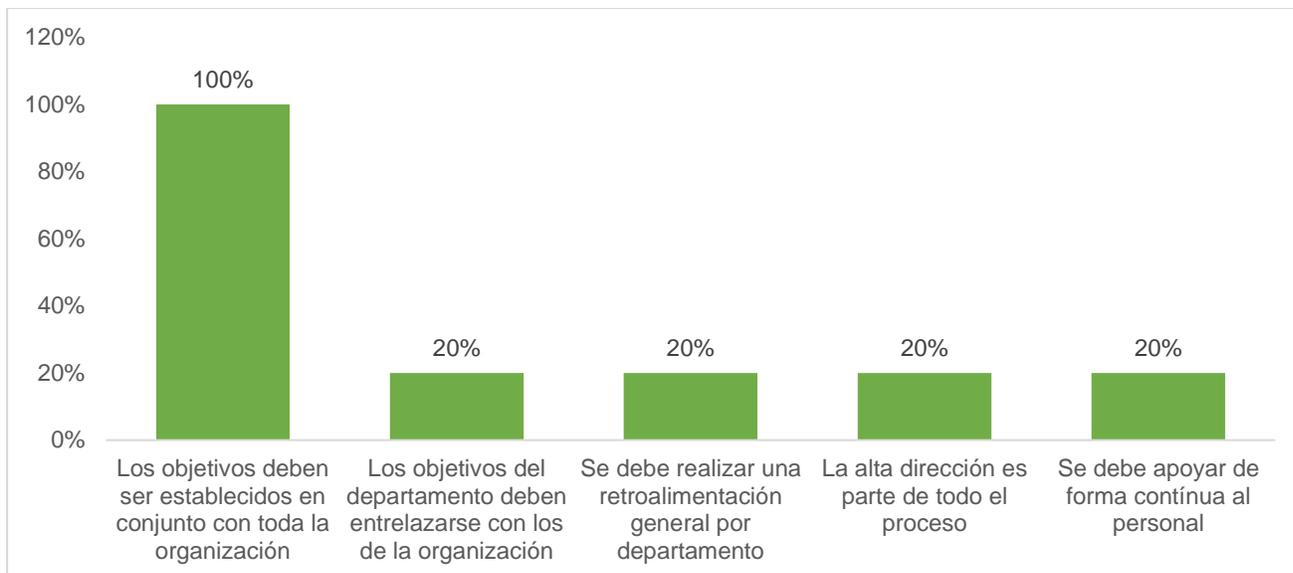
Es un proceso por el cual el gerente y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.

La APO (administración por objetivos) presenta las siguientes características:

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su fuente anterior.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal. (Chiavenato, 2004)

La administración por objetivo (APO) es un proceso colaborativo en el que gerentes y subordinados identifican objetivos comunes y definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, utilizando estos objetivos como guías.

Se entiende que, la gestión por objetivos fomenta la responsabilidad y motivación del personal a través de objetivos claros y acordados mutuamente ente gerentes y colaboradores. También permite a las empresas evaluar el desempeño de manera objetiva, identificar áreas de mejora, y recompensar el cumplimiento de las tareas. Se concentra en resultados específicos y alcanzables, la gestión por objetivos también promueve una cultura de rendimiento y de mejora continua.



**Gráfica No. 9 Características gestión por objetivos**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

En base a las encuestas realizadas a los colaboradores se realizó la siguiente pregunta ¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo? Pregunta con selección múltiple. El 100% selecciono que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, mientras que el 20% indico que los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización, además que se deben realizar una retroalimentación general por departamento, también la alta dirección es parte de todo el proceso y se debe apoyar de forma continua al personal.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista al gerente se expresó que las características es que son objetivos medibles y alcanzables, diseñados con indicadores claros y alineados con un plan estratégico, como el POA (plan operativo anual) y el presupuesto, lo que permite identificar la dirección y los resultados deseos.

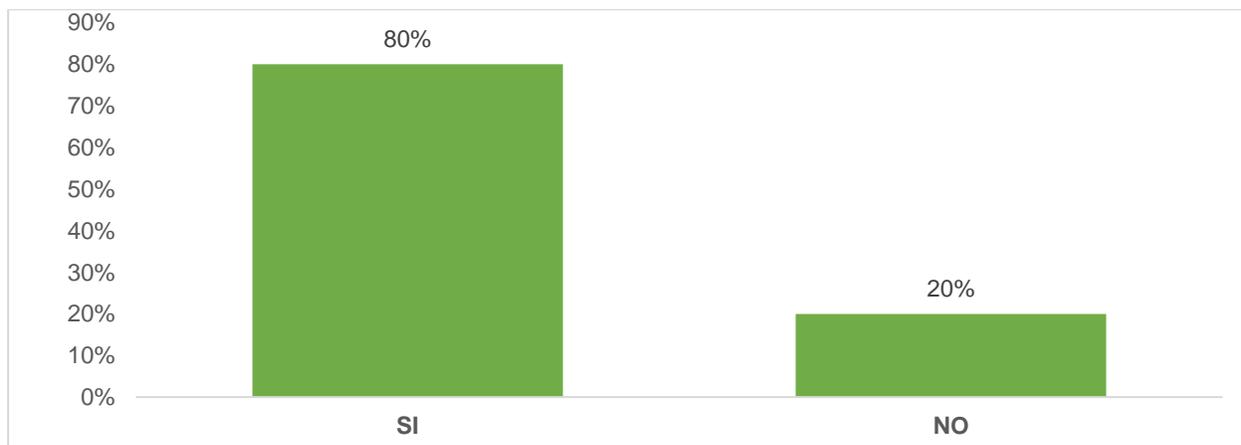
La gestión por objetivos se caracteriza por su enfoque colaborativo, donde gerentes y empleados trabajan juntos para establecer metas claras y alineadas con los objetivos organizacionales su enfoque en resultados, participación activa en los empleados, la comunicación efectiva y un sistema de evaluación que promueve la mejora continua y el desarrollo profesional.

#### 4.5.3.4 Pasos para la autoevaluación

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones. (Werther Jr & Davis, 2008)

La administración por objetivos es un proceso estructurado que promueve la alineación entre los objetivos organizacionales y las metas individuales de los empleados. A través de la definición clara de objetivos, la planificación de actividades, la evaluación periódica y el análisis de resultados, este enfoque facilita una gestión más efectiva y centrada en el rendimiento. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el establecimiento y seguimiento de metas, se fomenta un sentido de compromiso y responsabilidad, lo que contribuye al crecimiento y éxito continuo de la empresa.



**Gráfica No. 10 Pasos para la autoevaluación por objetivos**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

En la encuesta realizada a los colaboradores se les preguntó, Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos? El 80% respondió que sí y el 20% dijo que no.

Mientras tanto la información obtenida de la entrevista al gerente respondió que lo que se hace es conocer hacia donde quiere ir la empresa, que componente se quiere desarrollar en la empresa “sí sabemos hacia dónde queremos ir sabemos dónde ir”, un ejemplo es en el área de acopio y enfriamiento se mide primero el objetivo del año anterior para el siguiente, realizar actividades y flujogramas identificar donde esta para proyectar.

El análisis refleja que la mayoría de los colaboradores expresan que sus jefes les informan sobre los pasos de la evaluación de gestión por objetivos, lo que sugiere una comunicación interna efectiva y un compromiso con la alineación de esfuerzos. La perspectiva del gerente también destaca la importancia de tener una visión clara para la empresa, utilizando datos del año anterior para establecer y proyectar objetivos, lo que demuestra un enfoque estratégico en la planificación y mejora continua.

#### 4.5.4 Escala grafica

##### 4.5.4.1 Definición

El método de escala grafica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar, se definen simples y objetivamente para evitar distorsiones.

Existen tres tipos:

- a) Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- b) Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- c) Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya está fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. (Werther Jr & Davis, 2008)

Por tanto, la evaluación por escala grafica define el grado de cada competencia, que puede ser Escalante en porcentajes, ya sea de uno por ciento a cien por ciento o bien por insuficiente, regula, bueno, muy bueno, excelente. Esta es la que define por aptitudes, conocimiento, capacidades, competencias, valores etc.; estas son las cosas que tienen mucho valor que no se pueden medir de una manera cuantitativa, las cuales son las cosas que se tiene por objetivo estudiar en la sistematización de desempeño laboral.

#### 4.5.4.2 Importancia

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.

2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.

3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (Werther Jr & Davis, 2008)

Se entiende que la herramienta de escala gráfica ayuda a la toma de decisiones, ya que sus resultados son precisos, también facilita la evaluación objetiva, simplifica las comparaciones, fomenta la retroalimentación, minimiza los sesgos y establece estándares claros

#### 4.5.4.3 Características

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

2. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas. (Chiavenato , 2009)

Por tanto, la herramienta de escala gráfica posee procedimientos y métodos necesarios para el buen funcionamiento en la organización. Ya que sobre todo y en resumen permite calificar de una manera visual y objetiva el rendimiento del empleado en diferentes aspectos de su desempeño.

#### 4.5.4.4 Pasos para realizar la autoevaluación

(Senga, 2018) El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora las organizaciones. Así, los trabajadores que alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

El método de las escalas graficas evalúa el desempeño de las personas por medios de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto sea mejor ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existente valores intermedios.

Figura: criterios para la evaluación del desempeño.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Figura 3.8 Fuente: (Chiavenato , 2009)

Una vez definidos los factores de evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptico, bueno, regular y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados.

El método de escala graficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1. (Chiavenato , 2009)

Para simplificar podríamos decir que, la autoevaluación en escala gráfica es una de las maneras más sencillas y prácticas para las personas, como bien sabemos muchas veces los colaboradores no pueden ausentarse demasiado tiempo de sus puestos, entonces se puede decir que esta es una manera rápida y eficaz, lo cual también se utiliza mucho en lo que ya conocemos como “encuesta”; y ésta consiste en evaluar, por ejemplo,

de insuficiente, regula, bueno, muy bueno, excelente. Esta manera de autoevaluación es muy eficiente de evaluar.

#### 4.5.5 Prueba de rendimiento

##### 4.5.5.1 Definición.

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

Se entiende que la prueba de rendimiento es un proceso de evaluación que está diseñado para medir la eficiencia del desempeño de las tareas que hace el empleado en su puesto de trabajo y de qué manera cumple con las metas de la empresa.

##### 4.5.5.2 Importancia

Las pruebas de rendimiento permiten a las organizaciones medir objetivamente las habilidades y conocimientos de los individuos, garantizando así que los empleados posean las competencias necesarias para realizar las tareas exigidas en sus puestos de trabajo. (Chiavenato, 2011)

Se entiende que es importante porque contiene una variedad de métodos , ya sean escritos, observativos o prácticos y se centra en la productividad, calidad, habilidad, técnicas y resolución de problemas.

##### 4.5.5.3 Características

Las pruebas de rendimiento se caracterizan por ser objetivas, prácticas y específicas. Están diseñadas para evaluar la capacidad de una persona en la ejecución de una tarea concreta, proporcionando una medida precisa de su habilidad para desempeñarse en situaciones reales de trabajo. (Chiavenato, 2011)

Por tanto cada uno de los elementos que contiene la prueba de rendimiento nos lleva a tener resultados que nos ayuden a optimizar la toma de decisiones, promociones, recompensas y ayuda a los gerentes a ver el rendimiento del personal en la empresa.

#### 4.5.5.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Para llevar a cabo una prueba de rendimiento, se deben seguir varios pasos: primero, definir claramente los objetivos y criterios de evaluación; segundo, diseñar las tareas o actividades que serán parte de la prueba de manera que reflejen las habilidades requeridas; tercero, asegurar que el entorno de evaluación sea controlado y libre de distracciones; cuarto, administrar la prueba siguiendo un proceso estandarizado; y, finalmente, evaluar los resultados en función de los criterios preestablecidos para determinar la competencia del evaluado. (Chiavenato, 2011)

Se entiende que la prueba de rendimiento es un proceso de evaluación que está diseñado para medir la eficiencia del desempeño de las tareas que hace el empleado en su puesto de trabajo y de qué manera cumple con las metas de la empresa. Además, la prueba de rendimiento ofrece una experiencia fluida sin que los colaboradores tengan una larga espera o fallas en el proceso, permiten identificar hasta dónde pueden escalarse los sistemas antes de presentar problemas, ayudando a planificar y optimizar para soportar el crecimiento del colaborador y la empresa.

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

#### 4.6.1 ventajas

##### ➤ Mejora del desempeño laboral

La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 1988)

Se entiende, que la ventaja de mejorar el desempeño lleva a un crecimiento mayor a la organización, porque esto llevara al aumento de producción voluntario de parte de los colaboradores. Ya que, si se les presta la atención necesaria y se nota la preocupación por los empleados a mejorar, estos en manera de agradecimiento tendrán un mejor rendimiento

➤ Incremento de compromiso

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador. (Chiavenato , 2009)

Por tanto, para incrementar el compromiso en los colaboradores se les tienen que otorgar ciertos incentivos, por naturaleza humana las personas como tal van a querer algo a cambio, ya sea emocional o material. Esta es una manera de motivar a las personas y se mantiene un equilibrio y cada una de las partes colabora para poder dar lo justo y necesario al otro. Y para entender esto mejor, se puede decir que la empresa necesita de los servicios del colaborador tanto como el colaborador necesita los recursos que brinda la empresa a cambio realizar su labor.

➤ Detectar talento interno

La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera (Chiavenato , 2009).

Se entiende, que la evaluación de desempeño tiene uno de los objetivos que es detectar el talento a través de métodos y programas de evaluación, el conocer los talentos que poseen las personas dentro de la empresa crea un valor único en ellos y puede sacarse provecho de ello, ya que si se descubre el talento de cada colaborador conoceríamos el puesto en el que cada persona puede desempeñarse y podemos encontrarnos casos en el que se van a conocer personas con múltiples talentos, los cuales pueden favorecer a la empresa, y no solamente a ella; sino que estas personas tendrán un valor único y serán recompensados de la manera justa.

➤ Mejora la comunicación

La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño (Chiavenato , 2009).

Al respecto conviene decir, que el colaborador que tiene buenas relaciones en su área tiene una mayor productividad dentro de la empresa, el que las personas se entiendan hace que sea más efectivo el resultado de las tareas o los objetivos de la empresa. A parte de esto dentro de la evaluación de desempeño la relación entre compañeros es muy importante y fundamental ya que afecta al ambiente dentro de la empresa.

➤ Planes de corrección

La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (Chiavenato , 2009).

De lo anterior, se puede decir que los planes de corrección se deben usar de la manera más pasiva y sutil para que el colaborador no se sienta de alguna manera presionado. Como se decía anteriormente es un recurso de información para la cual creara oportunidades de reforzar las debilidades y convertirlas poco a poco con trabajo, dedicación e interés cada una de ellas en fortalezas.

➤ Políticas de compensación

La evaluación del desempeño ofrece un juicio que permite argumentar aumento de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. (Chiavenato , 2009)

Habría que decir también, que las políticas de compensación crean y aseguran un nivel económico y este debe centrarse en cubrir las necesidades de seguridad del personal

➤ Identificación de recursos humanos

La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. (Chiavenato , 2009)

No cabe duda que, esto puede ser positivo para unos y para otros no; ya que estas son estrategias que localizan o encuentran personas que tengan un perfil potencial

especifico el cual empresa en ese momento necesita y para que esto tenga éxito claro que se debe hacer un plan de gestión en el que se tenga claro el recurso humano que se desea.

➤ Toma de decisiones de asenso

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior. (Werther Jr & Davis, 2008)

Así, esto permite al colaborador que pueda tener un crecimiento mayor y pueda ser una persona más profesional en su trabajador.

➤ Toma de decisiones de despido

La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibles profesionales específicas. (Chiavenato , 2009)

#### 4.6.2 Desventajas

➤ Requiere invertir tiempo y dinero

- Costos operacionales elevado porque exige la asesoría del especialista.
- Proceso de evaluación lento y tardado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas. (Chiavenato , 2009)

Al llegar a este punto, hay ciertas empresas que optan por no hacer un plan de desempeño completo, ya que esto para muchos es un gasto innecesario de tiempo y dinero, pero la capacitación de los empleados y sus retroalimentaciones de la empresa es sumamente necesario para que la empresa pueda crecer y desarrollarse y alcanzar el dominio en el mercado que desea.

➤ Provoca ambiente de tensión entre los empleados

Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación. (Chiavenato , 2009)

Ahora bien, todas las personas que trabajan saben muy bien que, en un ambiente de trabajo bajo tensión y estrés, disminuye la productividad, la operacionalización de actividades y aún peor daña la comunicación entre compañeros de trabajo, el trabajo en equipo es fundamental en cada empresa y en cada área de trabajo e incluso en cada área de vida de las personas como tal.

➤ División de los empleados

Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos. (Chiavenato , 2009)

Ciertamente, cuando ya existe un largo periodo en que los colaboradores trabajan en un área juntos, ciertos lazos de confianza y conformismo se crean en estas personas, lo cual crea algo de incomodidad cuando son movidos a otras áreas, y para esto cada persona debería estar capacitada para la variedad de cambios que pueden existir dentro de la empresa, si los empleados comienzan a ver de mal manera un cambio de puesto esto podría ser de carácter negativo para la empresa.

➤ Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie. (Chiavenato , 2009)

Al llegar a este punto, podemos decir que la evaluación del desempeño no debe basarse solamente en conocimiento o comentarios superficiales, sino en llegar a la profundidad de asunto; en poder dedicar tiempo a conocer a nuestros empleados, para poder darle valor a cada uno como se merece; y de esta manera ellos puedan ser recompensados de la manera correcta.

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	20%	80%
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	20%	80%
6	Incremento de Compromisos	70%	30%
7	Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
8	Detectar Talento Interno	100%	0%
9	Mejora de la comunicación	100%	0%
10	División de los Empleados	20%	80%
11	Planes de Corrección	100%	0%
12	Política de Compensación	80%	20%
13	Requiere invertir tiempo y dinero	50%	50%
14	Toma de Decisiones de Ascenso	90%	10%

**Tabla No. 1 Ventajas y Desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta dirigida a colaboradores.**

En la tabla No. 1 se les pregunto a los colaboradores lo siguiente: A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración marcando con una X, obteniendo como respuesta de los colaboradores del 100% la mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, identificación de recursos humanos, detectar talento interno, mejora de la comunicación y planes de corrección, un 90% la toma de decisiones de ascenso, un 80% políticas de compensación, un 70% incremento de compromiso,. Se mostró que un 100% de los colaboradores toman como desventaja el provocar ambiente de tensión entre empleados, un 80% la toma de decisiones de despido y los sesgos en la validez en la evaluación de desempeño y división de los empleados; y como se puede mostrar en la tabla hay un 50% de ventaja y desventaja en requerir invertir tiempo y dinero.

En la entrevista dirigida al gerente expreso como ventaja las siguientes: una de las fortalezas es que cada colaborador sepa lo que está haciendo; dentro de las desventajas menciona que muchas veces hay gente en puestos de trabajo donde no debería.

Se puede ver que hay mas ventajas lo cual significa que estas evaluaciones son importantes tanto para la empresa como para los colaboradores.

## V. Conclusión

1. Describiendo el proceso de evaluación del desempeño en Nicacentro R.L, Matiguás este se realiza con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, facilitando así su desarrollo profesional y personal, la importancia de estas evaluaciones es que son esenciales para establecer expectativas claras sobre el rendimiento y desarrollo, la valoración del equipo que realiza estas evaluaciones es positiva y su confianza es notable, así mismo el almacenamiento de datos se da en expediente laborales y digitales.
2. En el desarrollo del estudio realizado a NICACENTRO R.L de las oficinas de Matiguás dentro de sus evaluaciones del desempeño existen dos métodos los cuales son; la autoevaluación permite a los colaboradores reflexionar sobre sus capacidades y logros, facilitando la formulación de objetivos y planes de desarrollo que potencia su crecimiento y la gestión por objetivos, promueve la motivación y el compromiso, además de ser esencial para la planificación estratégica, su enfoque colaborativo garantiza que las metas estén alineadas con los objetivos organizacionales, mejorando la comunicación y el trabajo en equipo, siendo estas las herramientas claves para el desarrollo profesional y organizacional.
3. Habiendo determinado las ventajas de la evaluación del desempeño en Nicacentro R.L, Matiguás se presentan ventajas tales como: Mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, Incremento de Compromisos, Identificación de Recursos Humanos, Detectar Talento Interno, Mejora de comunicación, Planes de Corrección, Política de Compensación y Toma de Decisiones de Ascenso lo cual fomenta el cumplimiento y alineación de objetivos dentro de la empresa. Se deducen desventajas las cuales son que provoca ambiente de tensión entre empleados, la toma de decisiones de despido, los sesgos en la validez en la evaluación del desempeño, la división de empleados y que requiere invertir tiempo y dinero lo cual provoca cierta incomodidad al realizar la evaluación de desempeño.

## VI. Bibliografía

### Bibliografía

- ALLES, M. (2015). *DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS: Gestion por Competencia tercera edicion*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica S.A.
- Arias, F. (2012). *El proyevto de la investigación científica: introducción a la metogología científica*. Caracas,Venezuela: Episteme C.A.
- Arias, F. (2020). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la investigación tercera edición*. La Sabana, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Caruda Campos, S. (2018). España.
- Cerezal , J., & Fiallo, J. (2005). *Cómo investigas en pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Chiavenato , I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Tercera edición*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (1988). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* . McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUINTA EDICIÓN*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administració, spetima edición* . Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Drucker, F. (1954). *The Practice of Management*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Echaiz R, C. A. (2019). *MATERIAL DE ESTUDIO: SEMINARIO DE TESIS* . SUNEDU: Lima - Perú.
- Gonzales Ancajima, M. (2019). Peru.
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. d. (2010). *Metodología de la investigación quinta edición* . Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Mejía Mancía, S. P., Rivas Díaz, G. F., & Soriano Martínez, E. E. (2001). San Salvador, El Salvador.
- Mercado Mejía, S. L., Raudales Toruño, M. A., & Rigüero Martínez, L. I. (2015). León, Nicaragua.
- Ortega, C. (2021). Evaluación del Rendimiento. pág. 3.
- Ortiz Uribe, F. G., & García Nieto, M. d. (2008). *Metodología de la investigación* . Limusa: EDITORIAL LIMUSA, S.A.
- R. W , M., & M. N, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: A Simon y Schuster Company.
- Rodríguez, A., & Pérez J, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Reviasta EAN*, pp.179-200.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Sánchez Calderón, J. C., & Rocha, K. A. (2016). Matagalpa, Nicaragua.
- Sánchez, H., & Calderón Calderón, J. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias*. Barranquilla, Colombia : Pensamiento y Gestión .

Senga, S. L. (2018). *La Gestin de Recursos Humanos por competencia y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del proyecto Quellaveco Consorcio Cosapi Mas Errazurizm Moquegua*. Perú: Arequipa.

Tamayo, M. (2000). *El Proceso de la investigación científica* . Mexico: LIMUSA Noriega.

Tamayo, T. (2006). *Técnicas de Investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill.

Torrez, B. (2006). *Metogología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

Werther Jr, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL.

# 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 o utilizado por Nicacentro R.L, Matiguás.	"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 o 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	Cuadro observación	Empresa	

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

			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	<i>Entrevista</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?  ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</i>
					<i>Encuesta</i>	¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento o 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
<b>2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño o utilizados por Nicacentro R.L, Matiguás.</b>			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	<i>Colaboradores</i>
			Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

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

					diferentes puestos de trabajo?			
					<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 pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Si No	Colaboradores
			Gestión por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante 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 gráficas 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	Si No	Colaboradores

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

<b>3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño o en Nicacentro R.L, Matiguás.</b>			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero 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**

### **Entrevista dirigida a Gerente**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

### **Conteste las siguientes preguntas**

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

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



## **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
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Aumento de la productividad
- Retroalimentación
- Conocimiento de los estándares de desempeño
- Sanciones y despidos

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

- Excelente
- Muy bueno

- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad

- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

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

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

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

- Si

- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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

## Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Guía de observación Directa

Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			

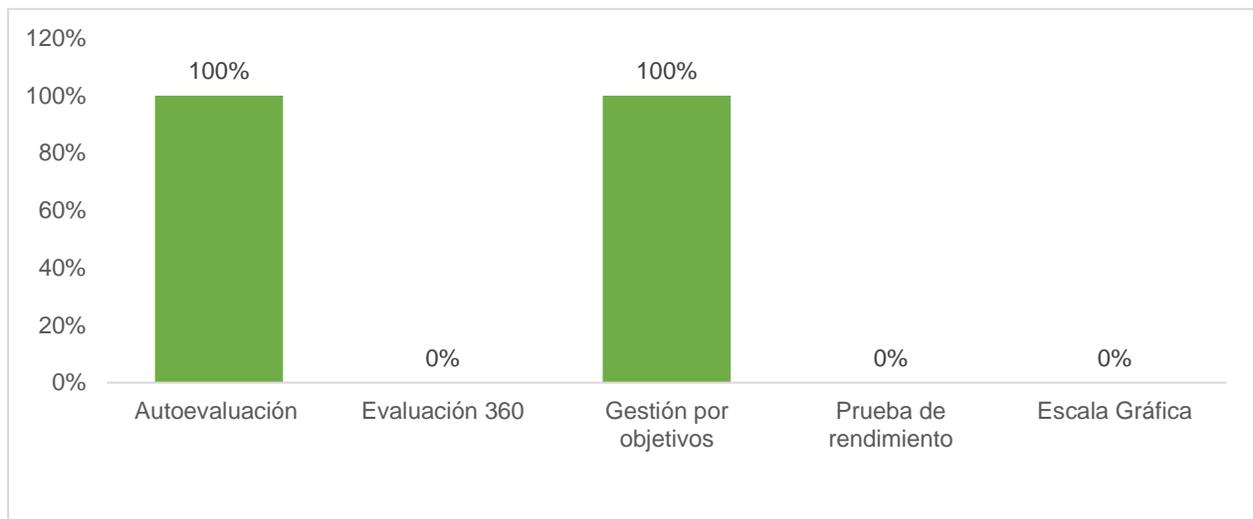
Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

Equipo evaluador	Si	No	Observación
Jefe inmediato y colaborador a evaluar			
Jefe inmediato, colaborador y sindicato			
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores			

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo N°5 Gráfica sobre los métodos de evaluación del desempeño.



Anexo N°6 Local de la empresa

