



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

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

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024

Autores:

Br. Cesar Emilio Ortega Zamora
Br. Fernando Joaquín Dormus Chavarría
Br. Lourdes De Los Ángeles Gadea Mairena

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, octubre 2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

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

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024

Autores:

Br. Cesar Emilio Ortega Zamora
Br. Fernando Joaquín Dormus Chavarría
Br. Lourdes De Los Ángeles Gadea Mairena

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, octubre 2024

Contenido

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	iii
Resumen	iv
I. Introducción	1
II. Justificación	6
III. Objetivos de la investigación	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
IV. Marco Teórico	8
4.1. Sistema de evaluación de desempeño	8
4.2. Procesos de evaluación de desempeño	8
4.3. Objetivos de la evaluación de desempeño	9
4.4. Expectativas del trabajo (del trabajador).....	12
4.5. Diseño del programa de evaluación del desempeño.....	13
4.5.1. Entrevista de la evaluación de desempeño	14
4.5.2. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	16
4.6. Método de evaluación del desempeño	17
4.6.1. Auto Evaluación.....	18
4.6.1.1. Importancia	19
4.6.1.2. Características	19
4.6.1.3. Pasos para realizar	20
4.6.2. Evaluación 360	21
4.6.2.1. Importancia	21
4.6.2.2. Características	22
4.6.2.3. Pasos para realizar la autoevaluación.....	22
4.6.3. Gestión por objetivos	23
4.6.3.2. Pasos de la gestión por objetivos.....	25
4.6.3.3. Características	26
4.6.4. Escala gráfica.....	28

4.6.4.3.	Importancia	28
4.6.4.4.	Características	29
4.6.4.5.	Prueba de rendimiento	29
4.6.4.6.	Importancia	29
4.6.4.7.	Características	30
4.6.4.8.	Pasos para la prueba de rendimiento.....	30
4.7.	Ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño	31
4.7.1.	Ventajas	31
4.7.1.1.	Mejora del desempeño laboral.....	31
4.7.1.2.	Incremento de compromiso	31
4.7.1.3.	Detectar talento interno	32
4.7.1.4.	Mejora de la comunicación	32
4.7.1.5.	Planes de corrección	32
4.7.1.6.	Políticas de compensación	33
4.7.1.7.	Identificación de recursos humanos.....	33
4.7.1.8.	Toma de decisiones de asenso	33
4.7.1.9.	Toma de decisiones de despido	34
4.7.2.	Desventajas.....	34
4.7.2.1.	Requiere invertir tiempo y dinero	34
4.7.2.2.	Provoca ambiente de tensión entre los empleados.....	34
4.7.2.3.	División de los empleados	34
4.7.2.4.	Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño	35
5.	Conclusión.....	38
6.	Bibliografía.....	39
Anexos.....		41

Dedicatorias

Dedicamos este trabajo de seminario a Dios, quien ha sido nuestra guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su sabiduría y protección nos han dado la fuerza para superar cada obstáculo y la claridad para tomar decisiones acertadas.

A nuestras familias, quienes, con su amor incondicional, paciencia y apoyo constante han sido nuestro refugio en los momentos difíciles. Ustedes son la base de nuestros logros, y su fe en nosotros ha sido el motor que nos permitió llegar hasta aquí.

A nuestros profesores y mentores, por su invaluable dedicación, por guiarnos con sabiduría y por inspirarnos a ser mejores cada día. Sus enseñanzas trascienden lo académico, y estamos profundamente agradecidos por su compromiso con nuestra formación.

Finalmente, a nuestros amigos y compañeros, por su compañía y apoyo durante este viaje. Han sido nuestro refugio en los momentos de agotamiento, y nuestras risas compartidas nos recordaron que este camino, aunque desafiante, también puede ser gratificante. Este logro es el resultado de la suma de todos esos momentos.

Br. Cesar Emilio Ortega Zamora

Br. Fernando Joaquín Dormus Chavarría

Br. Lourdes De Los Ángeles Gadea Mairena

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios, por ser nuestra luz en los momentos de incertidumbre, por guiarnos y protegernos en cada etapa de este proceso. Sin Su bendición, nada de esto habría sido posible.

A nuestros profesores y tutores, les agradecemos sinceramente por su paciencia, dedicación y orientación a lo largo de este proceso. Su compromiso con nuestra formación académica ha sido esencial para nuestro crecimiento personal y profesional. Su experiencia y sus enseñanzas han sido una fuente de inspiración constante.

A nuestras familias, gracias por su amor, apoyo y comprensión inquebrantables. Han sido nuestro pilar en los momentos más difíciles, brindándonos el aliento necesario cuando más lo necesitábamos. Gracias por creer en nosotros y por ser nuestra mayor motivación para seguir adelante.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, gracias por su colaboración, apoyo moral y por compartir con nosotros esta experiencia. Sus palabras de ánimo y su compañía hicieron que los desafíos fueran más llevaderos y que cada pequeño logro se celebrara como un triunfo colectivo.

Este trabajo es el resultado del esfuerzo conjunto de muchas personas, y a todos ustedes, les estamos eternamente agradecidos.

Br. Cesar Emilio Ortega Zamora

Br. Fernando Joaquín Dormus Chavarría

Br. Lourdes De Los Ángeles Gadea Mairena

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

CUR – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Cesar Emilio Ortega Zamora** (CARNET No.19-60709-0), **Fernando Joaquín Dormus Chavarría** (CARNET No. 20-60107-3) y **Lourdes de los Angeles Gadea Mairena** (CARNET No. 17-60818-0) 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 del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Resumen

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 objetivo analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, con el propósito de determinar los tipos de evaluación del desempeño utilizados en las empresas, es de gran importancia abordar este tema en el que se pretende aportar conocimientos relevantes que puedan ser utilizados para mejorar los sistemas de evaluación del desempeño laboral ya que también de estas evaluaciones depende la optimización de los recursos humanos, el cumplimiento de metas y objetivos propuestos para alcanzar el éxito como empresa. El resultado obtenido mediante la investigación es que las evaluaciones se realizan con el propósito de tener una mayor claridad de los objetivos a evaluar como la efectividad, el desempeño y el cumplimiento de métodos, el método de evaluación utilizado por la institución MTI Matagalpa es gestión por objetivos ya que es el que más se adapta a los resultados esperados como la mejora del desempeño laboral, detección de talento interno y correcciones al personal, sin embargo la inconformidad de que se les aplique la evaluación a veces provoca tensión y causan divisiones en los empleados o temor a ser despedidos.

Palabras claves:

Análisis del Sistema de Evaluación

Desempeño Laboral.

Ministerio de Transporte e Infraestructura.

Método de evaluación.

I.Introducción

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta clave en la gestión de recursos humanos, que permite a las organizaciones medir y mejorar la productividad, eficiencia y desarrollo profesional de sus empleados. En este contexto, tanto en las empresas públicas como privadas, contar con un sistema efectivo de evaluación del desempeño es fundamental para garantizar el éxito organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) Matagalpa, es un ente gubernamental el cual se encarga de regular el transporte de la ciudad de Matagalpa, encargado de impulsar las políticas gubernamentales para ordenar y modernizar tan vital servicio público. Su función es contribuir al desarrollo económico y social del país, construyendo carreteras, caminos y puentes que garanticen la conectividad permanente en todas las comunidades del país; garantizar un servicio de transporte con seguridad, comodidad y eficiencia.

Este seminario de graduación tiene como objetivo principal el ****Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024****. Se busca comprender cómo estas organizaciones implementan sus sistemas de evaluación y cuál es su impacto en el desarrollo profesional de sus empleados, así como en el logro de los objetivos organizacionales. Al explorar tanto el sector público como el privado, se busca identificar similitudes, diferencias y mejores prácticas en los sistemas de evaluación del desempeño laboral.

Como subtema, se abordará de manera específica el ****Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) en el departamento de Matagalpa, durante el año 2024****. Este enfoque permitirá profundizar en cómo una entidad gubernamental clave para el desarrollo de infraestructura en la región gestiona el desempeño de su personal, y cómo sus sistemas de evaluación influyen en la ejecución de proyectos y en el cumplimiento de metas.

El presente estudio será de gran valor tanto para las empresas y entidades evaluadas como para el desarrollo académico en el campo de la gestión del talento

humano. A través de este análisis, se busca aportar conocimientos relevantes que puedan ser utilizados para mejorar los sistemas de evaluación del desempeño laboral y, con ello, potenciar el desarrollo integral de los trabajadores y la eficiencia organizacional.

A nivel internacional.

Universidad de Valladolid España, Sonia Caruda Campos junio (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 objetivo general es, Aproximar el concepto de Evaluación del Desempeño para comprender su justificación, así como los objetivos, beneficios y problemas que plantea, Analizar en qué consiste el proceso de la evaluación del desempeño, los métodos utilizados, el ciclo anual de la evaluación del desempeño y los errores más comunes que pueden cometerse en la misma, Como principales resultados 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 y 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.

Universidad de la Salle Argentina, Alveiro Montoya César enero (2009), realizo un a investigación titulada: "Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano", cuyo objetivo principal de la "Evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, Implementación y aplicación en todas las áreas de la organización para obtener un único sistema de evaluación del desempeño", Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo que permita a las empresas conservar los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser intervenidos por la dirección del recurso humano para que se pueda contar un nivel de objetividad y respeto de opinión.

A nivel centro americano

Universidad Tecnológica Centroamericano UNITEC, Honduras, C.A. Esly Espinoza Mejía, Julio (2020), realizo una investigación: "Desempeño Laboral de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, del instituto de la propiedad de Tegucigalpa Ante la realización del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria nacional (COVID-19)", cuyo objetivo general es analizar el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento de Recurso humano, del instituto de la propiedad de Tegucigalpa Ante la realización del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria nacional (COVID-19) e identificar por medio de una encuesta cuales son los factores que afectan el desempeño de los colaboradores, obtuvimos como resultado los factores que afectan el desempeño de los de los colaboradores del departamento de recursos humanos, del instituto de propiedad, a través del trabajo de la emergencia sanitaria nacional (Covid-19), se determinó que el nivel promedio es de 71% para los colaboradores, estableciendo que en promedio el 19% se siente aislado y sin compromiso por la nueva modalidades de trabajo, así como, el 90% se siente motivación para realizar su trabajo, con excelencia y calidad.

A nivel nacional

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN León, (2018), realizo una investigación: " Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la empresa Innovación comercial S.A (ICOMSA) Ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua, en el periodo comprendido de septiembre a diciembre del año 2017", cuyo propósito es elaborar una propuesta se evaluación del desempeño laboral para la empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA), diagnosticar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral, así como determinar los factores que caracterizan el desempeño laboral. Como resultado obtenemos que la empresa no cuenta con un instrumento para realizar las evaluaciones de desempeño laboral con sus trabajadores, identificamos 12 factores de medición entre los cuales se destacan responsabilidad, calidad, del trabajo, iniciativa. Se utilizo la escala gráfica, que facilita una aplicación y comprensión sencilla y práctica.

A nivel local

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua FAREM- Matagalpa, Alex Sanz Castellón febrero (2019), se realizó una investigación acerca del "Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el periodo 2016", cuyo propósito es Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laborales de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua. Comprende Describir el clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, por medio de los resultados proponer un plan de acción que contribuya a la solución de las dificultades detectadas. Como fruto obtuvimos que Identificamos que el desempeño laboral que se desarrolla en la facultad es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.

La siguiente información, consiste en analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en las empresas MTI en el departamento de Matagalpa durante el periodo 2024: objetivos, métodos, importancia, características, pasos, ventajas y desventajas.

El motivo de esta investigación es recolectar, analizar y procesar información que ayude en los procesos de la institución a la cual se aplicó, así también para que nosotros ampliemos nuestros conocimientos y también para futuras investigaciones relacionadas a estos temas administrativos en este u otros recintos universitarios.

Para el proceso de análisis del diseño metodológico guiado por los objetivos se realizaron consultas en documentos oficiales como, libros web y seminarios con el propósito de obtener información teórica y conceptual para la presente investigación.

De tal manera que el paradigma de la presente investigación es interpretativo. Así mismo tiene un enfoque cuantitativo con elementos con elementos cualitativos, cuantitativo ya que los datos recopilados se representan numéricamente y cualitativo por la recopilación e interpretación de palabras orales y escritas. El alcance y profundidad de esta investigación es descriptiva porque pretende describir las

características de una población o fenómeno que se está estudiando, su diseño es no experimental transversal porque se analiza la realidad y se observa la situación recolectando datos en un solo momento y tiempo único para realizar el análisis sin manipulación alguna. La población de la institución es de 15 personas (14 colaboradores y 1 delegado) donde se seleccionaron 10 colaboradores para aplicar la encuesta.

En la presente investigación se aplicó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la muestra de población se seleccionó porque estaban convenientemente disponibles, de tal manera que se tomaron en cuenta los siguientes criterios que laboren en la ciudad de Matagalpa, que estén disponibles el día de la aplicación de la encuesta y según su cargo. Se aplicó el método de investigación científica que es el que se obtiene a través de instrumentos digitales o físicos en los que encontramos la teoría e hipótesis ya planteadas de manera formal. Y el método empírico que es el conocimiento que adquirimos mediante nuestras experiencias en el transcurso de nuestra vida cotidiana.

Las técnicas de investigación utilizadas son la entrevista dirigida al delegado, las encuestas aplicadas a los colaboradores y la observación directa que se hace por el equipo investigador para corroborar la información obtenida. Así mismo para el procesamiento de la información obtenida se hizo uso de los programas de Microsoft Word y Microsoft Excel.

II. Justificación

La presente investigación tiene como propósito analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura en el departamento de Matagalpa durante el año 2024. Esta investigación nace de la necesidad de comprender cómo se está gestionando el desempeño de los empleados en una institución pública fundamental para el desarrollo de la infraestructura y el transporte en la región. Un sistema de evaluación eficaz es clave para el desarrollo organizacional, el cual se refleja en la eficiencia de los proyectos de infraestructura y, por ende, en el bienestar de la población.

Este estudio tiene como principal motivación identificar fortalezas y áreas de mejora dentro del sistema de evaluación, con el fin de proponer ajustes que optimicen la gestión del talento humano. El desempeño adecuado de los empleados no solo impacta de manera directa en la eficiencia institucional, sino también en la calidad de los servicios brindados a la sociedad, lo que justifica plenamente la necesidad de esta investigación.

La investigación beneficiará directamente al Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) al proporcionar un análisis detallado de su sistema de evaluación. A nivel institucional, una evaluación adecuada del personal puede traducirse en un mejor rendimiento de los empleados, mayor satisfacción laboral y una reducción en la rotación de personal, lo cual impacta en la eficiencia y efectividad de los proyectos ejecutados por la entidad. A nivel social, el buen funcionamiento del MTI es crucial para la región, pues de él dependen proyectos de infraestructura vial que facilitan la movilidad, el comercio y el acceso a servicios básicos para la población.

El impacto de esta investigación radicará en proporcionar al Ministerio de Transporte e Infraestructura una visión detallada de las fortalezas y áreas de mejora en su sistema de evaluación del desempeño. Aunque es un estudio académico, sus hallazgos pueden servir como referencia para optimizar la gestión de recursos humanos, promoviendo prácticas que potencien el desarrollo del personal y la eficiencia en los proyectos de infraestructura que benefician a la comunidad de Matagalpa.

III. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, durante el año 2024

3.2. Objetivos específicos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por el ministerio de transporte e infraestructura del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.
2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados por el Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.
3. Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño el Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

1 Marco Teórico

4.1. Sistema de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado. (Hernandez, 2020)

Según el autor la evaluación del desempeño es un medio para conectar el trabajo diario de los empleados con la estrategia de la empresa, garantizando que todos estén enfocados en los resultados que realmente importan. En este sentido, es mucho más que un procedimiento burocrático; es una manera de guiar, motivar y desarrollar a los empleados. Además, cuando se realiza correctamente, también puede fortalecer la relación entre el trabajador y su supervisor, fomentando una retroalimentación constructiva y un sentido de propósito compartido.

4.2. Procesos de evaluación de desempeño

Según (Chiavenato I. , 2017), el proceso de evaluación del desempeño consta de los siguientes pasos clave:

1. Establecimiento de criterios de desempeño: Se definen los objetivos, competencias y comportamientos esperados que serán utilizados como base para la evaluación.
2. Preparación del proceso de evaluación: Se comunica el propósito, los beneficios y los métodos de evaluación a los empleados y evaluadores para garantizar transparencia y comprensión.

3. Selección de métodos de evaluación: Se elige el método más adecuado (evaluación por objetivos, por competencias, 360 grados, etc.) en función de las necesidades de la organización.
4. Ejecución de la evaluación: Se recopila información sobre el desempeño a través de observaciones, mediciones y cuestionarios.
5. Análisis y comparación de resultados: Los datos recopilados se analizan y comparan con los estándares establecidos para identificar logros y brechas.
6. Retroalimentación al evaluado: Se discuten los resultados con el empleado, destacando fortalezas y proponiendo estrategias para superar debilidades.
7. Elaboración de planes de mejora y desarrollo: Se diseñan acciones correctivas y formativas para alinear el desempeño con los objetivos organizacionales.
8. Seguimiento y reevaluación: Se monitorean los progresos y se realizan evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Con base a lo que sostiene el actor, la evaluación del desempeño, es una oportunidad para entender y apoyar a los empleados. No solo mide resultados, sino que identifica necesidades de capacitación, reconoce el talento y ajusta compensaciones de manera justa. También valida contrataciones y asegura que las competencias clave estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Es una herramienta para motivar y desarrollar a las personas, impulsando el crecimiento tanto individual como colectivo.

4.3. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios (Chiavenato I. , 2007). Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.

2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

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 ad-ministración.
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, de la otra.

Por lo tanto, se destaca que la evaluación del desempeño, no es solo una medición del rendimiento, sino una herramienta para mejorar el potencial humano y alinearlo con los objetivos de la organización. Ayuda a identificar si el personal es adecuado para su puesto, detecta necesidades de capacitación, y fomenta promociones e incentivos salariales. También mejora las relaciones laborales y facilita decisiones estratégicas como contrataciones o transferencias. En esencia, permite a

la empresa ver a sus empleados como una ventaja competitiva, mientras les ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional.

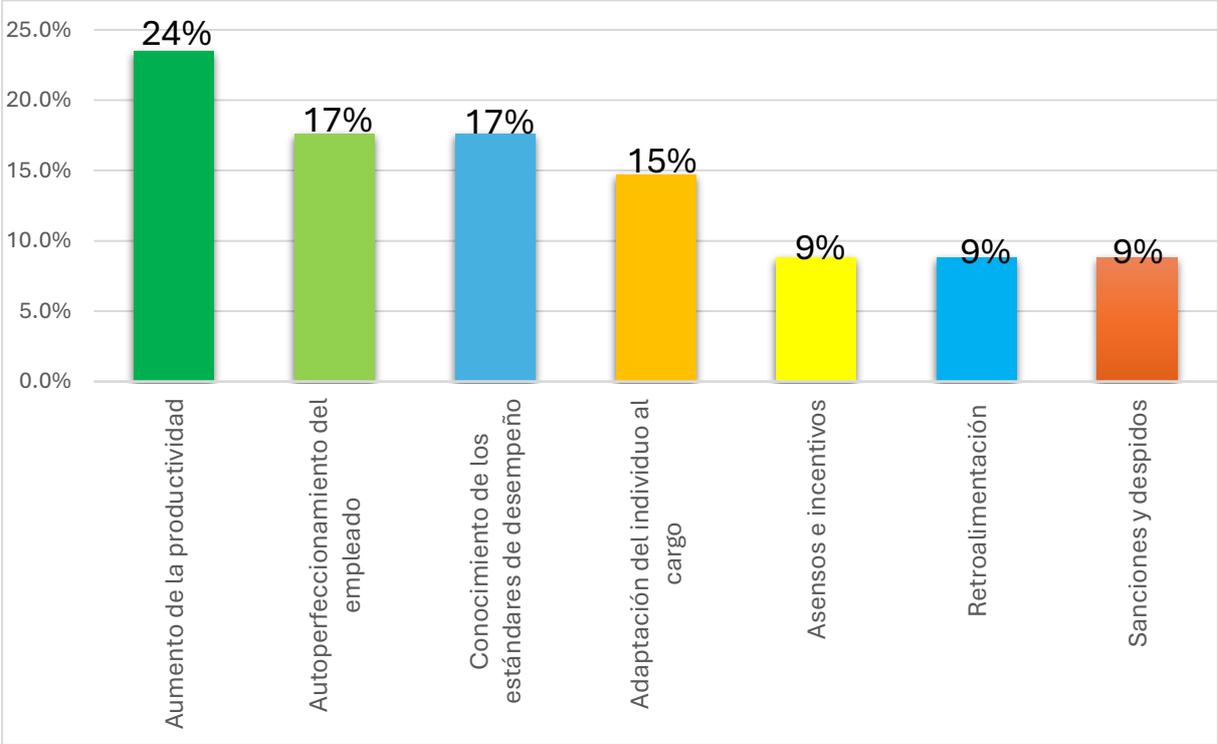


Gráfico No. 1: Objetivo de la evaluación del desempeño.
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se puede apreciar en el grafico N°1 sobre los objetivos de la evaluación del desempeño que el 24% afirman que es por aumento de productividad, el 17% que es por autoperfeccionamiento, otro 17% que es por conocimiento de los estándares de desempeño, el 15% que es por adaptación del individuo al cargo, un 9% que es por asensos e incentivos, el 9% que es por retroalimentación, un 9% que es sanciones y despidos.

Según información obtenida mediante la entrevista al delegado, afirma que el objetivo de la evaluación de desempeño a su personal a cargo es con la finalidad de medir el desempeño, efectividad y cumplimiento de los indicadores de trabajos establecidos por la institución.

Se tiene conocimiento que los objetivos principales de la evaluación del desempeño que se realiza en esta institución son para conocer los estándares de desempeño, autoperfeccionamiento y aumentar la productividad, en este caso la

confiabilidad de los usuarios y los socios de las cooperativas de transporte involucradas es importante. Sin embargo, no hay una completa concordancia entre los resultados de la encuesta y la entrevista, esto quiere decir que los colaboradores no están informados o no entendieron los objetivos por los cuales la institución realiza la evaluación.

4.4. Expectativas del trabajo (del trabajador)

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. (R, W. & M. N. , 1997)

Como lo menciona el autor las expectativas del trabajo es lo que la empresa espera obtener con las habilidades del colaborador por ello se debe determinar, gestionar y explicar su labor de la manera más efectiva para tener una fuerza laboral motivada, productiva y leal.

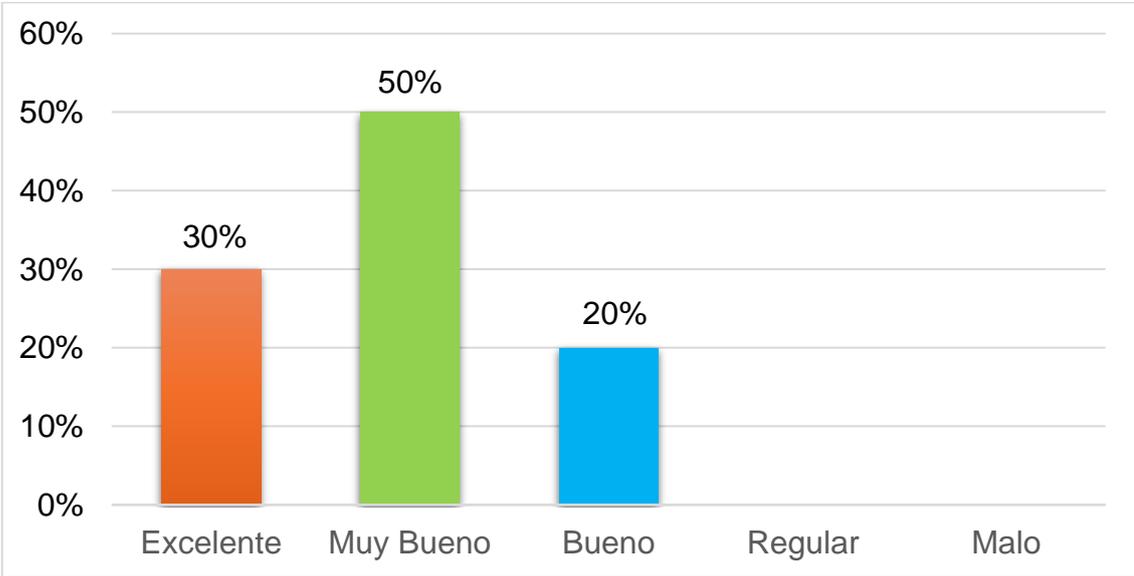


Gráfico No. 2: Expectativas del trabajo (del trabajador)
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El grafico N°2 muestra, que el 50% de los colaboradores valora la aplicación continua de la evaluación en su puesto de trabajo como muy buena, el 30% excelente y el 20% bueno, ninguno la valora regular o malo.

En cuanto a la entrevista dirigida al delegado, este expuso que las expectativas de la aplicación continua de la evaluación del desempeño es superar la deficiencia encontrada en cada funcionario y que así mejore personal y laboralmente.

Se logró observar que efectivamente las expectativas del trabajo realizado por los colaboradores de MTI Matagalpa es que realicen su trabajo con transparencia y efectividad superando cada error y mal desempeño en su puesto de trabajo.

El delegado debe explicar los procesos, objetivos y las expectativas con claridad a sus subordinados para obtener los resultados deseados.

4.5. 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).

En este caso se pretende elegir el método más adecuado para una evaluación más completa y objetiva que brinde datos de calidad y realistas que ayuden a la empresa a detectar niveles altos o bajos del rendimiento de los colaboradores y así mejorarlo.

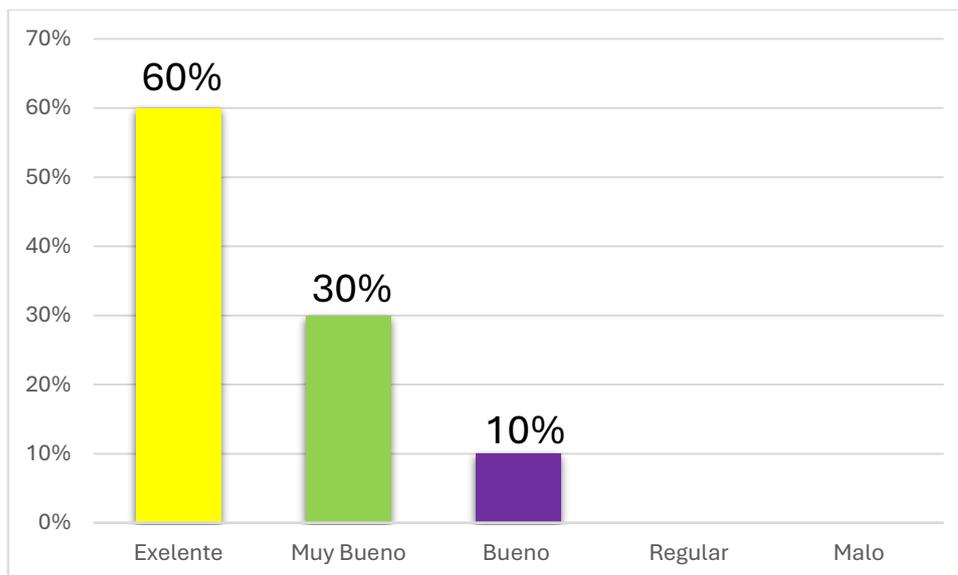


Gráfico No. 3: Diseño del programa de la evaluación del desempeño.
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Partiendo de la encuesta realizada a los colaboradores del MTI Matagalpa, el 60% de ellos concuerdan que el diseño actual de la evaluación de desempeño es excelente, el 30% dice que es muy bueno y el 10% que es bueno, el 0% valora regular o malo.

El delegado manifestó que el diseño del programa de evaluación es muy bueno ya que contiene suficiente medición y parámetros establecidos para obtener la información requerida mediante la evaluación aplicada.

No se obtuvo acceso a los archivos donde se expresa el diseño del programa de evaluación, pero los colaboradores afirman conocer el programa y estar de acuerdo con él. Sin embargo, no hay una alta concordancia entre los resultados de la encuesta y la entrevista ya que la mayoría de los colaboradores afirman que es excelente y el delegado expresa que es muy buena ya que los parámetros a evaluar son enviados de la sede central de Managua a criterio debería ser parte del proceso para elaborar ciertos parámetros que probablemente no son tomados en cuenta por la sede central,

4.5.1. Entrevista de la evaluación de 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 interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario

darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación de desempeño sirve para esta comunicación (Chiavenato I. , 1988)

La entrevista de evaluación del desempeño, tal como expone el autor, es más que un simple trámite organizacional. Es un espacio crucial donde el jefe y el empleado pueden hablar abiertamente sobre su trabajo, fortalezas y áreas de mejora. No importa el sistema que use la empresa (escalas numéricas, registros de incidentes, notas), lo esencial es que la retroalimentación sea clara y constructiva.

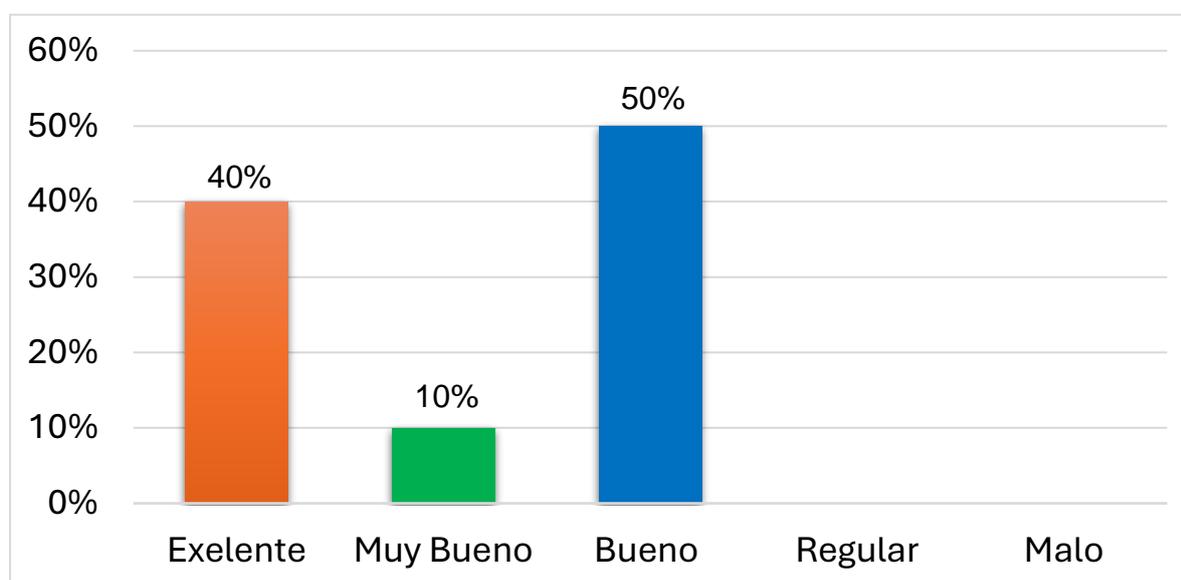


Gráfico No. 4: Entrevista del desempeño.

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Según lo expresado en el gráfico N°4 a los colaboradores del MTI se les preguntó ¿cómo valoran al equipo que realiza la evaluación del desempeño en su puesto?, donde el 50% menciona que es bueno, el 40% mencionó que es excelente y el 10% mencionó que es muy bueno, ninguno de ellos valora regular o mala la evaluación aplicada.

Al respecto el delegado expuso que el equipo que realiza la evaluación está conformado por: delegado, secretaria, Analista, y Supervisor.

No se obtuvo acceso a algún documento formal donde se detalle el equipo evaluador ya que por motivos de seguridad de la institución se fue denegado el acceso a los archivos debido a que estos son confidenciales,

Los colaboradores afirman estar de acuerdo con el equipo que realiza la evaluación, eso es muy bueno porque siempre en estos procesos del desempeño tiene que haber un equipo multidisciplinario que tenga conocimiento de los parámetros a evaluar, en este caso se sabe que los que forman parte del equipo es el delegado, secretaria, analista y supervisor. Estar de acuerdo con las personas encargadas de este proceso influye positivamente en los resultados de la evaluación.

4.5.2. Almacenamiento de datos de la 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. Los portafolios de evaluación del desempeño son colecciones de evidencia que muestran los logros de los empleados y pueden complementar o reemplazar formularios (Chiavenato I. , 2009)

El autor refiere que el almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño es un conjunto de archivos guardados de manera digital o escritos en libros la cual contiene el historial e información privada y laboral del personal tales como sus habilidades y destrezas que benefician a la empresa a la hora de innovar, actualizar áreas o expandir la empresa.

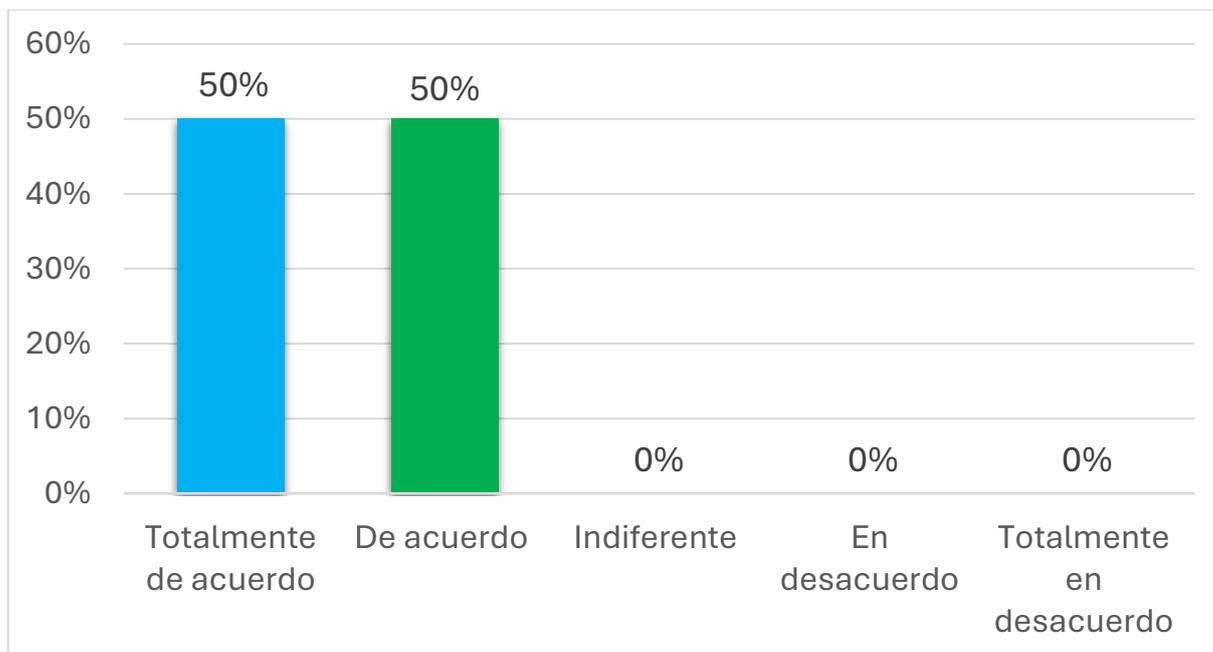


Gráfico No. 5: Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Mediante la encuesta aplicada se observa en el gráfico N° 5 que el 50% está totalmente de acuerdo con el almacenamiento de resultados de la evaluación del desempeño, el otro 50% está de acuerdo, ninguno se muestra indiferente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El delegado indicó por medio de la entrevista que una vez concluida la evaluación del desempeño la información resultante se resguarda de manera digital, se imprime y se envía a RRHH de la dirección general del MTI Managua.

No se obtuvo acceso a los archivos de almacenamiento de los resultados de la evaluación del desempeño actuales y los históricos pero el entrevistado y los encuestados nos brindaron información oral de que dichos archivos son utilizados para una mejora continua en pro de la empresa y el colaborador, ya que si se encuentra alguna deficiencia se le brinda un plan de mejora (seminario) y si se observan logros y destrezas con esa actitud se puede tomar la decisión de ascenso.

4.6. Método de evaluación del desempeño

Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos

y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención de resultados del método. (Chiavenato I. , 1988)

En la evaluación del desempeño, es crucial elegir el método adecuado según el tipo de trabajo y las características de las personas involucradas. Cada método tiene sus fortalezas y limitaciones, y su eficacia depende de cómo se ajusta a las necesidades específicas de los evaluados y evaluadores. Adaptar el sistema de evaluación a estas características garantiza una evaluación más justa y efectiva, permitiendo obtener resultados más precisos y útiles.

En el gráfico de los métodos de evaluación de desempeño conforme a la encuesta aplicada el 100% del personal tiene muy claro el método de evaluación aplicado es gestión por objetivos, ninguno afirmó ser evaluado por medio de los métodos de autoevaluación, evaluación 360°, por rendimiento o escala grafica. (ver Anexo N°5)

Mediante la entrevista realizada al delegado manifestó que el método de evaluación de desempeño utilizado en la institución es gestión por objetivos.

En cuanto a las encuestas y lo expresado por el delegado se coincide en que el método de evaluación aplicado es gestión por objetivos, no obtuvimos acceso a un documento formal donde se exprese el tipo de evaluación que se aplica esto por políticas de privacidad de la institución.

Se puede decir que el delegado está realizando correctamente su trabajo al porque informa sus colaboradores y se comunica con ellos respecto a que procesos se están realizando en la institución.

4.6.1. Auto Evaluación

(Chiavenato I. , 2011) Constituye la tercera vertiente: cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y para superar las expectativas. Debe saber cuáles son las necesidades y las carencias personales para poder mejorar el desempeño, cuáles son sus puntos

fuerzas y débiles, su potencial y sus fragilidades, así, sabrá lo que debe reforzar para mejorar increíblemente los resultados de las personas y de los equipos implicados.

De acuerdo con lo antes mencionado por el autor este método sirve como una evaluación de desempeño propia la cual ayudara a optimizar y reforzar los conocimientos y habilidades del personal para un mejoramiento continuo en las actividades de la empresa.

4.6.1.1. 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 I. , 2009)

La cita de Chiavenato destaca la autoevaluación como una herramienta fundamental en el ámbito profesional. Al interpretar este concepto, se puede decir que la autoevaluación no es solo un acto de reflexión, sino un proceso activo y constante en el que la persona toma conciencia de sus capacidades y limitaciones. Este reconocimiento permite que los individuos desarrollen una visión clara de sus fortalezas y debilidades, lo cual es clave para planificar y emprender acciones concretas para mejorar y avanzar en su carrera.

4.6.1.2. Características

La autoevaluación se caracteriza por varios elementos clave que la hacen efectiva en el ámbito empresarial. Según (Chiavenato I. , 2011) 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.

(Chiavenato I. , 2011) menciona que "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"

4.6.1.3. Pasos para realizar

Los pasos para realizar una autoevaluación efectiva incluyen varios elementos clave que aseguran que el proceso sea estructurado y productivo. Según (Chiavenato I. , 2011), 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.

Chiavenato señala que “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 I. , 2011)

4.6.2. Evaluación 360

Según (ALLES, 2015) la evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que integra reconociendo el verdadero valor de las personas como principal componente del capital humano en las organizaciones. A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

La respuesta es fácil consiste en un grupo de observaciones directas de una persona a otra durante su desarrollo profesional del día a día que hace valorar su desempeño instándolo a ser eficaz y productivo.

4.6.2.1. 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 I. , 2011)

La evaluación de desempeño de 360° ofrece una visión completa del colaborador al integrar la retroalimentación de todas las personas con las que interactúa: superiores, colegas, subordinados, clientes y proveedores. Interpretativamente, esto significa que el evaluado recibe una percepción integral de su rendimiento y actitudes, obteniendo una comprensión más profunda de cómo es visto en su entorno laboral y de las expectativas de cada grupo. Esta retroalimentación múltiple permite al colaborador adaptarse a las diversas demandas de su contexto laboral. Sin embargo, también implica una exposición elevada, ya que ser evaluado desde tantas perspectivas puede resultar desafiante, especialmente para quienes no están preparados para recibir comentarios amplios o críticos. Por tanto, el éxito de este tipo de evaluación depende de la disposición del colaborador para aceptar diferentes puntos de vista como oportunidades de crecimiento.

4.6.2.2. Características

- Según (ALLES, 2015), 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.

Comprendemos que esta evaluación de 360° se caracteriza por brindar información sobre el rendimiento, fortalezas y debilidades de los trabajadores en cuanto a su competencia, esto ayuda a tener conocimiento de ello y podrán mejorar o aprovechar al máximo sus destrezas.

4.6.2.3. Pasos para realizar la autoevaluación

- (ALLES, 2015) 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°.

Cierto es que una aplicación adecuada de este tipo de evaluación debe llevar un proceso que inspire al colaborador tener la confianza ya que en ella se recolecta información de un mayor número de personas como: el jefe, compañeros de trabajo, clientes, subordinados del empleado y la autoevaluación. Esto brindará una retroalimentación y la empresa podrá proponer planes de formación y desarrollo para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente.

4.6.3. Gestión por objetivos

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)

La gestión por objetivos, formulada por Peter Drucker, consiste en establecer metas desde la alta gerencia hacia todos los niveles de la organización, asegurando así la alineación estratégica. Involucrar a supervisores y empleados en la definición conjunta de estas metas promueve el compromiso y la motivación, al hacer que los empleados se sientan parte activa del proceso y del éxito organizacional. Este enfoque busca no solo eficiencia, sino también una cultura participativa y orientada a resultados.

4.6.3.1. Importancia

La gestión por objetivos es un proceso mediante el cual se establecen metas específicas y medibles que guían el comportamiento de los individuos y equipos, permitiendo así una mayor coherencia y efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales" (Chiavenato I. , 2011)

La cita de Chiavenato sobre la gestión por objetivos resalta la importancia de definir metas claras y medibles dentro de una organización para asegurar un enfoque coherente y efectivo en el trabajo de los individuos y equipos. Interpretando este concepto, se puede decir que la gestión por objetivos no solo implica establecer metas, sino hacerlo de manera estratégica, considerando cómo cada objetivo se alinea con las metas generales de la organización.

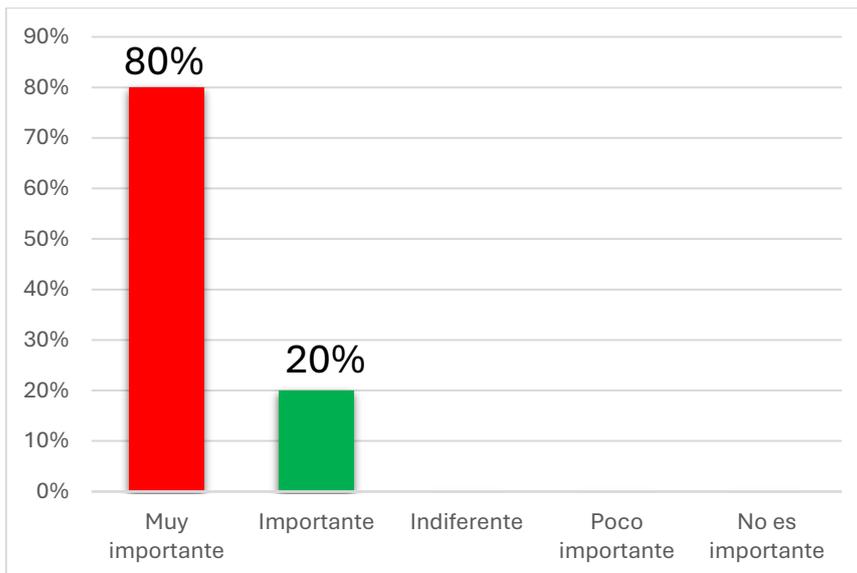


Gráfico No. 6: Importancia de la gestión por objetivos en el puesto de trabajo.
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se puede observar en el gráfico N°6 que los colaboradores valoran la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo de la siguiente manera: el 80% valora muy importante, el 20% afirma que es importante y el 0% lo ve indiferente, poco importante y que no es importante.

Por otra parte, el delegado expuso que valora muy importante este método de evaluación ya que con los resultados se da cuenta como el equipo cumple con los objetivos generales de la institución para el cumplimiento de metas.

En este tipo de instituciones el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente es algo esencial ya que están a cargo de velar por la seguridad de las personas en las diferentes unidades de transporte público es por ello la importancia de cumplir con cada objetivo establecido por la institución.

4.6.3.2. Pasos de la gestión por objetivos

(Chiavenato I. , 2009) 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.

Por lo tanto, la gestión por objetivos es el método que permite evaluar al personal por el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales que se han propuesto en cada ciclo y los alcances positivos o negativos que estos han tenido.

Según los datos generados por las encuestas aplicada a los colaboradores del MTI Matagalpa, el 100% afirman que su jefe inmediato les da a conocer los pasos que se llevaran a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos. (ver Anexo N°6).

En cuanto a la entrevista que se le realizo al delegado, este expreso que los pasos que realizan en la gestión por objetivos es realizar un FODA, planear, definir metas y objetivos, establecer tareas, evaluar anualmente, procesar información y tomar decisiones con los resultados obtenidos.

Por ende, se puede decir que la institución MTI Matagalpa está organizada y actualizada en cuanto a los métodos de evaluación y procesos administrativos que una empresa formal requiere.

4.6.3.3. Características

Las características principales de la gestión por objetivos incluyen la definición precisa de metas, la participación activa de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos y la medición periódica del desempeño para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas” (Chiavenato I. , 2011)

La cita de Chiavenato destaca las características clave de la gestión por objetivos: definir metas claras, involucrar activamente a los empleados y medir el desempeño de manera periódica. Al interpretar estas características, se puede decir

que la claridad en los objetivos proporciona una dirección específica y evita confusiones en las tareas a realizar.

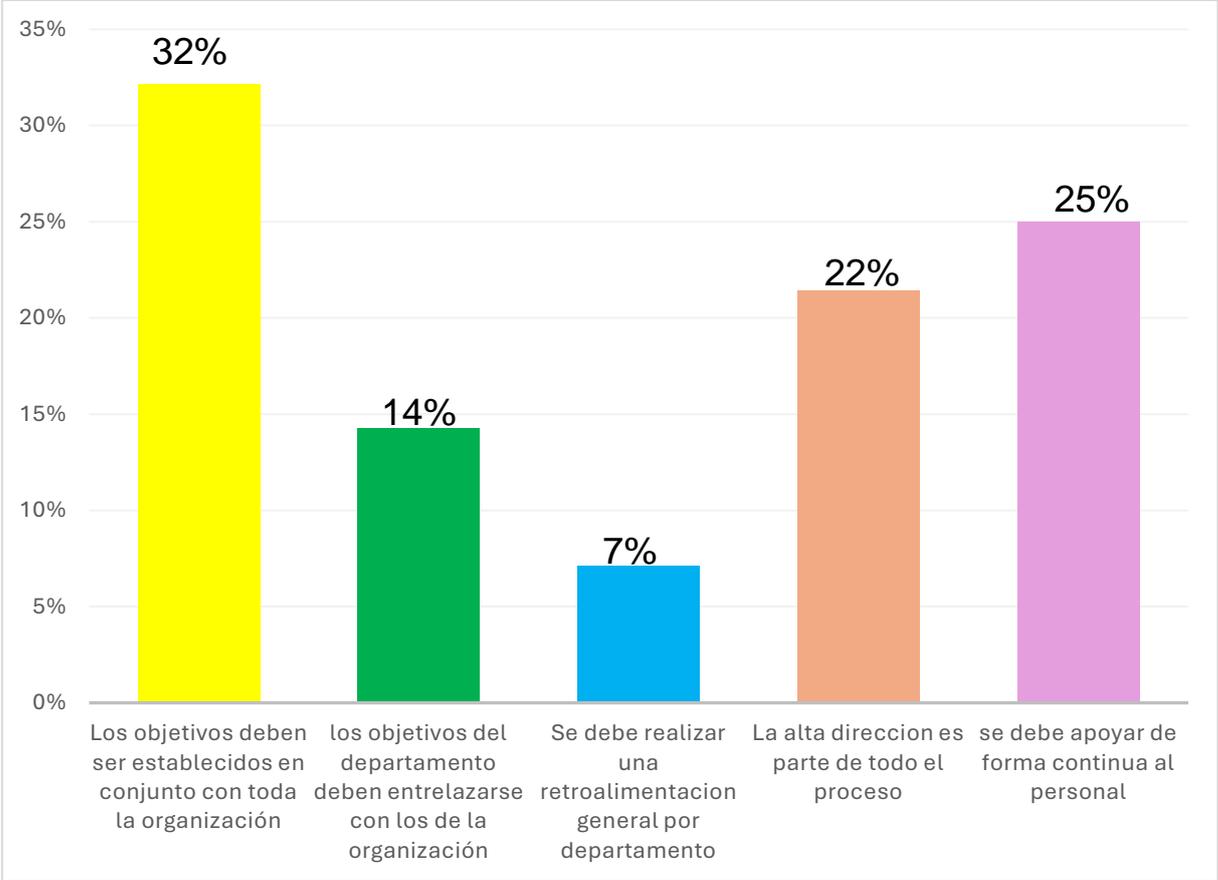


Gráfico No. 7: Características de la evaluación de gestión por objetivos.
Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El grafico N° 7 muestra que el 32% de los trabajadores afirman que la gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo se caracteriza por que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, el 25% se debe apoyar de forma continua al personal, el 22% la alta dirección es parte de todo el proceso, un 14% dice que los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización y un 7% que se caracteriza porque se realiza una retroalimentación general por departamento.

Según información obtenida por medio de la entrevista al delegado, este menciona que las características de la gestión por objetivos aplicada en su empresa son las siguientes: los objetivos son establecidos por la institución y estos deben ser cumplidos por toda la organización, se realiza una evaluación de manera colectiva

semanalmente para una evaluación previa en la que se reúnen cada departamento y el delegado es parte del proceso.

Aunque los resultados de las encuestas no son tan óptimos respecto a la concordancia con lo expresado por el delegado se cumple con determinados criterios que se tienen establecidos.

Sin embargo, se considera que una parte de los colaboradores tiene conocimiento de que manera se caracteriza la evaluación por objetivos aplicada en la institución MTI. El equipo investigador sugiere que es importante informar a los subordinados de manera que todos estén despejados de dudas y el proceso se realice de forma eficaz.

4.6.4. Escala gráfica

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. (Chiavenato, 2011)

Este método de evaluación mide de una forma más sencilla, tratando de que sea más cómodo para el que realiza la entrevista, sin embargo, tiene un problema a tomar en cuenta y es que su aplicación no debe ser influenciada por el entrevistador, esto para que no interfiera en los resultados y pueda considerarse objetivo, ya que si los datos son ingresados de manera correcta los resultados serán concretos.

4.6.4.3. 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.

4.6.4.4. 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

4.6.4.5. Prueba de rendimiento

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).

De manera que la prueba de rendimiento se realiza para evaluar el desempeño de cada integrante respecto a las habilidades y aptitudes sobre el cargo que ocupa.

4.6.4.6. Importancia

Según Chiavenato, "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 I. , 2011)

La cita de Chiavenato resalta que las pruebas de rendimiento son esenciales para medir de manera objetiva las habilidades de los empleados, garantizando que posean las competencias necesarias para sus puestos. Interpretativamente, esto significa que las empresas utilizan estas pruebas no solo para evaluar la aptitud del personal, sino también para asegurar que su desempeño esté alineado con los estándares y objetivos organizacionales, facilitando el desarrollo y la capacitación donde sea necesario.

4.6.4.7. Características

Según (Chiavenato I. , 2011) “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 menciona que las pruebas de rendimiento son objetivas y específicas, diseñadas para medir la habilidad de una persona en tareas concretas. Interpretativamente, esto sugiere que estas pruebas buscan simular situaciones laborales reales para evaluar, de manera precisa y práctica, si un empleado tiene la competencia necesaria para desempeñarse eficazmente en su puesto. Son herramientas claves para verificar la preparación y capacidad del personal en un contexto de trabajo real.

4.6.4.8. Pasos para la prueba de rendimiento

Según (Chiavenato I. , 2011) “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 I. , 2011) señala que las pruebas de rendimiento deben seguir un proceso estructurado: definir objetivos, diseñar tareas que reflejen las habilidades necesarias, garantizar un entorno controlado, estandarizar la administración y evaluar los resultados según criterios establecidos. Interpretativamente, esto asegura una

evaluación precisa y justa de las competencias de los individuos en condiciones consistentes y controladas.

4.7. Ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño

4.7.1. Ventajas

4.7.1.1. 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 I. , 2009)

La evaluación del desempeño laboral tiene la ventaja de que no solo permite medir el rendimiento del colaborador, sino que también se convierte en una herramienta para impulsar su productividad dentro de la organización. Interpretativamente, esto significa que, al recibir retroalimentación sobre su desempeño, el empleado puede identificar áreas de mejora y desarrollar habilidades específicas, lo que lo prepara para ser más eficiente y eficaz en su trabajo. En consecuencia, la evaluación del desempeño no es solo un proceso de control, sino una oportunidad para fomentar el crecimiento y optimizar el potencial del personal, beneficiando tanto al colaborador como a la empresa en general.

4.7.1.2. 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 I. , 2009)

Por tanto, cuando es aceptada por ambas partes (evaluador y evaluado), puede aumentar el compromiso de los empleados. Interpretativamente, esto significa que al tener un acuerdo mutuo sobre los beneficios de la evaluación, se crea un sentido de colaboración y responsabilidad compartida. El empleado se siente más valorado y motivado, ya que sabe que el proceso está orientado a su crecimiento y al éxito de la organización. Esta alineación refuerza el compromiso del colaborador y promueve un ambiente de trabajo en el que todos trabajan hacia objetivos comunes.

4.7.1.3. 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 I. , 2009)

Se entiende que, la evaluación del desempeño ayuda a identificar el talento interno, permitiendo a la empresa conocer mejor las habilidades de sus empleados. Esto facilita la creación de programas de capacitación y planes de carrera que maximizan el crecimiento y preparan al personal para asumir roles clave en el futuro.

4.7.1.4. Mejora de 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 I. , 2009)

Al respecto conviene decir, ayuda a identificar el talento interno, permitiendo a la empresa conocer mejor las habilidades de sus empleados. Esto facilita la creación de programas de capacitación y planes de carrera que maximizan el crecimiento y preparan al personal para asumir roles clave en el futuro.

4.7.1.5. 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 I. , 2009)

La evaluación del desempeño proporciona información valiosa a los gerentes y especialistas de recursos humanos, lo que les permite orientar y asesorar mejor a los empleados. Interpretativamente, esto significa que, al tener datos concretos sobre el rendimiento, se pueden desarrollar planes de acción específicos para corregir o mejorar las áreas débiles. Esto no solo mejora las competencias del colaborador, sino que también contribuye al crecimiento general de la organización al asegurar que el personal esté alineado con sus objetivos y estándares.

4.7.1.6. 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 I. , 2009)

De lo anterior, se puede decir que facilita decisiones justas y fundamentadas sobre políticas de compensación, como aumentos salariales, promociones o transferencias. Interpretativamente, esto significa que la empresa puede basar estas decisiones en un análisis objetivo del rendimiento del empleado, asegurando que las recompensas o cambios en su posición sean merecidos. Esto promueve un sentido de equidad y motivación entre los colaboradores, ya que saben que su esfuerzo y desempeño serán reconocidos y valorados de manera justa.

4.7.1.7. 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 I. , 2009)

Habría que decir también, que permite conocer cómo el colaborador es percibido en términos de habilidades y actitudes. Esto ayuda a la empresa a tomar decisiones más acertadas sobre su desarrollo y asignación de roles, asegurando un equipo alineado y efectivo.

4.7.1.8. 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)

No cabe duda que, evaluar el desempeño permite tomar decisiones más objetivas sobre ascensos y promociones, reconociendo el mérito y fomentando la motivación. Además, ayuda a identificar el potencial de crecimiento, ubicando a las personas en roles adecuados para optimizar el talento en la empresa.

4.7.1.9. Toma de decisiones de despido

La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibles profesionales específicas. (Werther Jr & Davis, 2008)

Así, también facilita la toma de decisiones sobre despidos, ya que proporciona retroalimentación clara y basada en datos. Esto permite que las decisiones sean más justas y transparentes, al basarse en el rendimiento real de los empleados. Además, al identificar de manera temprana problemas de desempeño, se pueden tomar medidas correctivas antes de llegar a decisiones drásticas, ayudando tanto a la empresa como al empleado a mejorar.

4.7.2. Desventajas

4.7.2.1. 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 I. , 2009).

Como lo expresa el autor es una desventaja invertir tiempo y dinero en el proceso de evaluación ya que este a veces no cuenta los parámetros necesarios para su aplicación.

4.7.2.2. 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 I. , 2009)

Con respecto a lo determinado por el autor se considera una desventaja que la evaluación provoque tensión entre los empleados ya que puede afectar su desempeño en el momento que esta se aplique.

4.7.2.3. División de los empleados

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

Según Chiavenato la división de los empleados afecta de forma desventajosa a la empresa ya que una crítica injusta tendrá un efecto desmotivador.

4.7.2.4. 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 I. , 2009)

De acuerdo con el autor los sesgos en la validez de la evaluación del desempeño son una desventaja para la organización ya que si durante la evaluación los factores ahí expuestos no se relacionan con el desempeño laboral del evaluado este mostrara inconformidad y desmotivación.

N°	Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
1	Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados	30%	70%
3	Aumento de Motivación	100%	0%
4	Toma de Decisiones de Despido	20%	80%
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	40%	60%
6	Incremento de Compromisos	60%	40%
7	Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
8	Detectar Talento Interno	100%	0%
9	Mejora de la comunicación	90%	10%
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	40%	60%
14	Toma de Decisiones de Ascenso	100%	0%

Tabla No. 1: Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

En la tabla de ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño tomando en cuenta los datos más relevantes los resultados son, un 100% de los colaboradores ve como una ventaja principal la mejora del ambiente laboral y el 0% como desventaja, 80% ve como desventaja la toma de decisiones de despido y el 20% como una ventaja, el 100% ve como ventaja detectar el talento interno y 0% como desventaja, el 80% ve como desventaja la división de los empleados y el 20% como ventaja, el 60% ve como desventaja que requiere tiempo y dinero y el 40% lo ve como ventaja.

Según información obtenida por medio de la entrevista realizada al delegado las ventajas que ha obtenido al aplicar la evaluación de desempeño son, detectar deficiencia y dificultades para aplicar planes de corrección, fortalecer y motivar al personal para un mejor desempeño laboral, oportunidad laboral (ascenso), invertir tiempo y dinero es necesario para detectar fortalezas y debilidades para ello se tiene un presupuesto. Las desventajas son, el periodo de evaluación es anualmente, toma de decisiones de despido y no tener alguien disponible a ocupar la vacante, que el evaluado se sienta frustrado e incómodo al ser informado del periodo de evaluación puede incidir negativamente en su desempeño actual.

Basado en la información obtenida como investigadores se les insta a que este proceso de evaluación se realice de manera trimestralmente ya que estos la realizan anualmente, aplicar una política de compensación ayudara a que los colaboradores se sientan motivados y sean más eficientes ya que aseguran no tienen este tipo de reconocimiento, capacitarlos en temas administrativos en pro de la institución ya que algunos de los colaboradores carecen de ciertos conceptos que están directamente ligados con la institución.

5. Conclusión

Luego de haber desarrollado la investigación y analizado del sistema de evaluación del desempeño laboral del Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, se llegó a las siguientes conclusiones correspondientes a los objetivos planteados.

1. Describiendo el proceso de evaluación en el Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa este se realiza con el propósito de tener una mayor claridad de los objetivos a evaluar como la efectividad, el desempeño y el cumplimiento de metas. El proceso evaluativo aporta un incentivo a que el trabajo sea realizado con mayor eficacia y transparencia, ya que contiene las herramientas necesarias para la medición del desempeño en cada puesto laboral, los parámetros meticulosos de medición son necesarios para una mejor interpretación de los resultados.

2. El método evaluativo utilizado por el Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa es la gestión por objetivos, este modelo permite una clara comprensión de los logros obtenidos y la mejora de los colaboradores dentro de la empresa, si la evaluación tiene una buena aceptación de los colaboradores, permitirá tener una buena precisión de los parámetros estudiados, obteniendo claridad en la promoción del reclutamiento interno.

3. La evaluación del desempeño en el Ministerio de Transporte e Infraestructura del departamento de Matagalpa, mediante la gestión por objetivo las ventajas son; Mejora el desempeño laboral ya que incentiva a los colaboradores a mejorar en su puesto, y brinda al ministerio claridad para la detección del talento interno y realizar correcciones en cada empleado. Sus principales desventajas son; La inconformidad en los colaboradores está presente en que las evaluaciones, en pocas ocasiones, causan divisiones entre los empleados y el temor que se tome la decisión de despido, y por el hecho que deben invertir al momento de la realización de estas evaluaciones.

6. Bibliografía

- ALLES, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia* (tercera ed.). Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Recuperado el 16 de septiembre de 2024
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 308). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 305). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 308). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. Recuperado el 16 de septiembre de 2024
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 265). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Hernández, J. O. (2020). *Administración y Evaluación del Desempeño del Personal*. Ciudad de México: Dos Consultores.
- Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. En J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*. (pág. 147). México: McGraw-Hill.
- Ortega, C. (2021). Evaluación de Rendimiento. *Questionpro*, pág. 3.
- R, W., M., & M. N., R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: A Simon y Schuster Company.
- Sánchez, H., & Calderón Calderón, J. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y Gestión.

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

Anexos

Anexo N°.1 Operacionalización de variables.

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

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

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	<i>Excelente</i> <i>Muy bueno</i> <i>Bueno</i> <i>Regular</i> <i>Malo</i>	<i>Colaboradores</i>
					<i>Observación</i>	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	<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 de los resultados de su evaluación de desempeño?	<i>Totalmente de acuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Indiferente</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Colaboradores</i>

					<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L.			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
			Características		<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					del desempeño aplicado en su empresa?			
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autorreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores
			Pasos para realizar la autoevaluación.		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si No	Colaboradores
		Evaluación 360		Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores

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

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

					<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Si No	Colaborador es
		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	Colaborador es	
			Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial					Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	Si No	Colaboradores
		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?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					Encuesta	<p>A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración</p>	<p>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</p>	Colaborador es
--	--	--	--	--	----------	--	---	-------------------



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

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

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



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida al Delegado

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

Conteste las siguientes preguntas

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

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

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de observación Directa

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

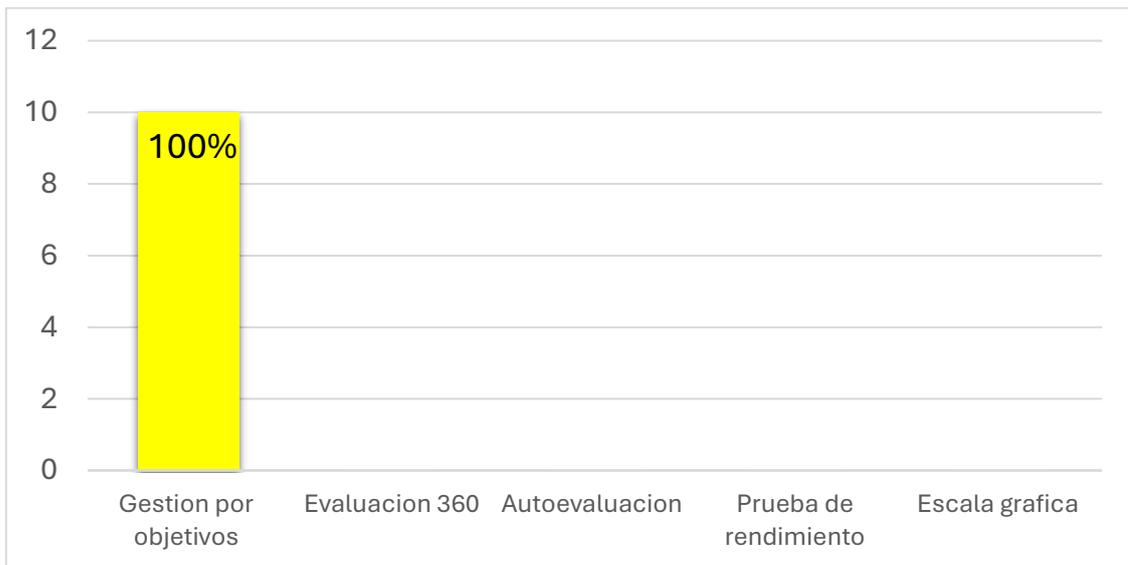
Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

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			

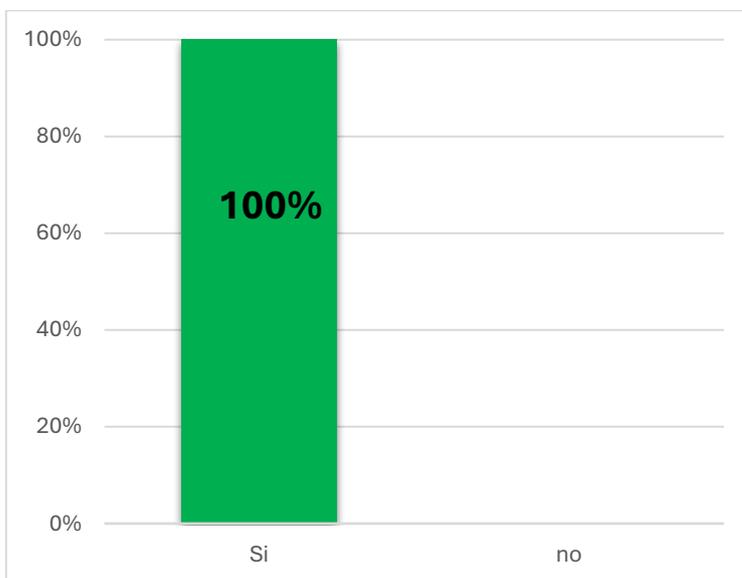
Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo N°.5 - Graficas



Anexo 5. Grafica sistema de evaluación del desempeño

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.



Anexo 6. Grafica. Pasos para realizar la gestión por objetivos.

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores