



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Matagalpa

UNAN Managua-CUR Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

**Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas
públicas y privadas del departamento de Matagalpa, periodo 2024.**

SUBTEMA

**Sistema de evaluación del desempeño laboral en FUNDENUSE Sébaco, en el
departamento de Matagalpa, periodo 2024.**

AUTORES

Br. Brayan José Miranda Mendoza

Br. Sarahi del Carmen Aguirre Flores

TUTOR

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 30 de noviembre de 2024



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Matagalpa

UNAN Managua-CUR Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

**Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas
públicas y privadas del departamento de Matagalpa, periodo 2024.**

SUBTEMA

**Sistema de evaluación del desempeño laboral en FUNDENUSE Sébaco en el
departamento de Matagalpa, periodo 2024.**

AUTORES

Br. Brayan José Miranda Mendoza

Br. Sarahi del Carmen Aguirre Flores

TUTOR

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 30 de noviembre de 2024

TEMA

Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

SUBTEMA

Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de FUNDENUSE Sébaco en el departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	iii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	v
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. Diseño metodológico	3
III. JUSTIFICACION	12
IV. OBJETIVOS	14
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
V. DESARROLLO	15
5.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
5.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
5.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
5.4. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO (DEL TRABAJADOR).....	18
5.5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
5.5.1. <i>Entrevista de desempeño</i>	21
5.5.2. <i>Almacenamiento de dato de la evaluación del desempeño</i>	23
5.6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
5.6.1. <i>Autoevaluación</i>	26
5.6.2. <i>Evaluación de 360</i>	30
5.6.3. <i>Gestión por objetivos</i>	33
5.6.4. <i>Escala Gráfica</i>	40
5.6.5. <i>Prueba de rendimiento</i>	43
5.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45
5.7.1. <i>Ventajas</i>	46
5.7.2. <i>Desventajas</i>	51
VI. CONCLUSIONES	55
VII. REFERENCIAS	56
VIII. ANEXOS	59

DEDICATORIA

A DIOS

Al creador de todas las cosas, el que siempre me dio las fuerzas necesarias para continuar, mostrándome que su tiempo es el más perfecto, por fortalecerme en momentos de estrés y angustia, e iluminar mi mente y mi camino por el camino correcto.

Me dedico a mi persona, como símbolo de perseverancia, por haber demostrado una fuerza inquebrantable durante toda esta carrera, porque a pesar de momentos felices y tristes, momentos de desesperación, ansiedad y muchos más obstáculos pude cumplir una de mis mayores metas.

A mi hija

Mi tesoro más precioso, mi razón para seguir adelante siempre y por quien trato de ser una buena madre y ejemplo. Mi motivo de lucha y perseverancia para poder lograr terminar mi carrera, por eso te dedico a ti uno de mis más grande éxitos y meta de mi vida. Te amo mi preciosa Isabela.

A mi esposo

No encuentro las palabras suficientes para expresar mi agradecimiento. Pues este logro también es tuyo, gracias por tu gran amor, por ayudarme y motivarme en momentos de debilidad, por ser los brazos que me brindan apoyo siempre.

A mis padres

Por ser mi principal motivación para poder graduarme, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por inculcarme los valores que me acompañan todos los días de mi vida, por su apoyo y sacrificio en este largo recorrido, a ustedes dedico con amor cada éxito en mi vida.

Sarahi del Carmen Aguirre Flores.

DEDICATORIA

Dedico con humildad y gratitud este trabajo a Dios; fuente de toda luz y vida que día a día te pido sabiduría, entendimiento, gracias por ser mi guía en los momentos de duda todo lo que soy y lo que logro es por tu gracia infinita. Que este esfuerzo sea un reflejo de tu amor y bondad y que cada paso que dé me acerque más a tu propósito divino.

A mi abuelo, Justiniano Mendoza, fuente constante de sabiduría y fortaleza, tus historias y enseñanzas, el cariño que siempre has compartido conmigo han dejado una huella imborrable en mi vida.

A mi abuela, Eriberta Vallejos, que con amor incondicional y sabiduría infinita ha sido una guía en mi vida, gracias por cada consejo, por cada abrazo y por ser un pilar de fortaleza en nuestra familia.

A mi madre, María de la Concepción Mendoza, por ser mi guía, mi fuerza y mi refugio, tus manos han sostenido las mías en los momentos más difíciles, no hay palabras suficientes para agradecerte por todo lo que eres y todo lo que has hecho por mí, mi inspiración y mi mayor bendición.

Brayan José Miranda Mendoza.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y madre Santísima, por permitirme llegar hasta el final de mi carrera, por todas y cada una de las bendiciones que han derramado en mi vida y formación como profesional.

A mis padres y esposo, por ser mi apoyo y motivación en todo momento, a lo largo de mi formación como profesional, gracias por su apoyo sentimental, moral y económico, por estar a mi lado a lo largo de este recorrido profesional.

A mi hermana, no tengo palabras para agradecerte por el apoyo que de una u otra manera me brindaste en estos años de carrera.

Quiero agradecer a la comunidad universitaria de la CUR Matagalpa, a todos los docentes que me brindaron todos sus conocimientos durante toda mi formación profesional y especialmente a mi tutor, MSc. Cristhian Leyman Martínez por guiarme en este seminario de graduación con total dedicación y poder llegar a la final de esta aventura.

Sarahi del Carmen Aguirre Flores.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser una persona constante, toda la sabiduría que me ha regalado durante todos estos años de estudios para que pudiera enriquecer mis conocimientos y poder seguir adelante hacia el éxito.

A toda mi familia especialmente a mi abuelo Justiniano Mendoza, a mi abuela Eriberta Vallejos y a mi madre María de la Concepción por su amor incondicional, apoyo emocional y comprensión durante este camino, sin su aliento constante este logro no habría sido posible.

Finalmente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN CUR Matagalpa), y a todos los profesores, especialmente a mi tutor Msc. Cristhian Leyman Martínez, gracias por su dedicación, esfuerzo y compromiso en la formación de sus estudiantes, ustedes no solo imparten conocimiento, sino que también inspiran, motivan a cada uno de nosotros a alcanzar nuestras metas y a contribuir al desarrollo de nuestra comunidad.

Brayan José Miranda Mendoza.

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: BRAYAN JOSE MIRANDA MENDOZA, CON NUMERO DE CARNÉ: 20601150 Y SARAHI DEL CARMEN AGUIRRE FLORES, CON NUMERO DE CARNÉ: 17606485, el cual lleva por tema: Sistema de evaluación del desempeño en FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, periodo 2024.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestra Facultad; a su vez responde a la interpelación como requisito para optar al título de Licenciados en Administración de empresas; por tal razón se presenta ante el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua CUR - Matagalpa.

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

El presente Seminario de Graduación se titula Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, periodo 2024, tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2024. El estudio de la evaluación del desempeño laboral en las empresas es importante ya que permite efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyecta a la organización. La evaluación del desempeño es parte esencial en el sistema empresarial, debido a que, de esta manera, se obtiene información sobre el rendimiento de los colaboradores, con el fin de formar colaboradores capaces y competitivos. El estudio del sistema de evaluación de desempeño como: el objetivo de la evaluación, expectativa del trabajo, diseño del programa de evaluación, entrevista de desempeño, almacenamiento y uso de datos de la evaluación, métodos de evaluación, ventajas y desventajas del sistema de evaluación de desempeño, han permitido concluir que FUNDENUSE Sébaco, realizan evaluación por autoperfeccionamiento del empleado, poseen excelente expectativas del trabajo, valoran bueno el diseño actual de la evaluación, el equipo que realiza la evaluación es valorado como excelente, están de acuerdo con el almacenamiento y usos de datos de la evaluación, utilizan el método gestión por objetivos para evaluar, lo valoran importante, caracterizado por los objetivos deben entrelazarse con los de la organización, y se determinaron las ventajas y desventajas calificadas por los colaboradores de la organización.

Palabras clave: Sistema, Colaboradores, Métodos, Gestión, Objetivos, Ventajas, Desventajas.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, abordando como contenido específico, Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, periodo 2024.

La Evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los recursos humanos, ya que a través de este sistema se pueden detectar problemas de supervisión e interacción del trabajador en la empresa o cargo que desempeña, por falta de aprovechamiento de su potencial o escasa motivación.

Las empresas utilizan estos resultados a la hora de tomar decisiones con respecto a cambios de puestos, asignaciones de incentivos o motivación de los colaboradores y en la mayoría de los casos para mejorar alguna deficiencia laboral. De modo que tanto las empresas como los trabajadores obtengan beneficios de la aplicación del sistema.

En la búsqueda de antecedentes relacionados al tema de seminario, se utilizaron cuatro investigaciones que sirvieron como referencias para la realización del presente documento.

A nivel internacional

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

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

En la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, D.C, García & Jiménez (2012), realizaron una investigación titulada: “ La Evaluación del desempeño como un elemento de Gestión en las entidades públicas”, cuyo propósito fue: “ Analizar la Evaluación del desempeño como un elemento de gestión, hacer un diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño, observar el modelo de evaluación del desempeño aplicado en otras entidades públicas para verificar la manera en que son aplicadas las competencias laborales. Como resultados principales se obtuvo que: “la identificación de variables como: la planeación estratégica, el manual de funciones por competencias, las entidades se deben preocupar por contar con un plan estratégico que defina de forma clara los objetivos que se desean alcanzar se debe verificar que las políticas y los objetivos contenidos en los manuales de proceso y procedimientos alineados al desempeño.

A nivel nacional

En la Universidad UNAN- Managua, Nicaragua, Rodríguez & López (2020), realizaron la investigación titulada: “ Evaluación al desempeño del personal de la UNAN- Managua, cuyo propósito fue: “ Describir las acciones desarrolladas en las diferentes fases de implementación del proceso de Evaluación al desempeño del personal, proporcionar evidencias sobre el cumplimiento de la metodología y normativa, presentar los resultados de la evaluación al desempeño del personal, obteniendo como resultados finales : la identificación de la necesidad de estandarizar la jerarquía de cargos, el fortalecimiento de los nexos de Cooperación a lo interno de cada instancia e intersectorial en la institución, el desarrollar una cultura de evaluación del personal directivo, académico, y administrativo en todos los niveles institucionales.

A nivel local

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

Dichos antecedentes fueron de gran utilidad, para ubicar la variable y subvariable e indicadores, así mismo observar los objetivos propuestos por los actores, los resultados y conclusiones a las que llegaron.

II. Diseño metodológico

El presente estudio investigativo contiene el siguiente diseño metodológico:

Según el enfoque filosófico de la investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos.

Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la mediación numérica y los análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

El enfoque cuantitativo recolecta datos, para dar respuestas a una teoría, utilizando herramientas para analizar los datos matemáticos y estadísticos, para describir y explicar los resultados de la investigación.

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque es la base esencial de la investigación, a través de él se podrá operar con datos numéricos, al mismo tiempo realizar un análisis estadístico que permita analizar la variable de investigación. Los elementos cuantitativos en la investigación, fueron recopilados mediante el instrumento de encuesta aplicada a los colaboradores, para obtener información sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral.

Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

El enfoque cualitativo recopila y analiza datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, obtenidas a través de la entrevista y guía de observación.

Este enfoque cualitativo será aplicado en la investigación a través de instrumentos de recolección de datos como la entrevista y guía de observación directa, para obtener información que complemente y argumente los resultados cuantitativos. Los elementos cualitativos se recolectaron por medio de la entrevista aplicada al gerente de FUNDENUSE Sébaco con el fin de obtener información relevante sobre el sistema de evaluación del desempeño, así mismo la observación directa con el propósito de verificar los datos recolectados.

El tipo de investigación es descriptiva.

Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

La investigación descriptiva recopila información cuantificable de un fenómeno para analizar esa información, con el objetivo de encontrar rasgos y características de la muestra de la población.

La investigación llevada a cabo es de carácter descriptiva, ya que se creó un proceso en donde los autores se limitaron únicamente a describir el proceso de evaluación del desempeño de FUNDENUSE Sébaco, para determinar cómo evalúan la evaluación del desempeño.

Según su diseño es no experimental.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), Investigación no experimental estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

La investigación no experimental es en la cual el investigador se limita únicamente a la observación de los fenómenos o cualquier situación que este en su ambiente natural así de esta manera poder interpretarlos, sin causar manipulación a las variables o tratar modificarlas.

La investigación es no experimental, ya que los investigadores únicamente observaron cómo se evalúa el sistema de evaluación del desempeño en FUNDENUSE Sébaco, en su ambiente natural, para después analizar y describir, sin realizar ningún tipo de experimento o modificaciones.

Por el periodo de tiempo es de corte transversal.

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

La investigación transversal recopila información en un momento único, con el objetivo de describir las variables de investigación y analizar los efectos en un tiempo determinado.

El estudio investigativo es de corte transversal, porque los datos recolectados y analizados corresponden a un tiempo determinado, siendo este durante el segundo semestre, del periodo 2024.

Población

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

La población de una investigación son todas aquellas personas de las cuales se desea conocer algo en la investigación.

La población objeto de este estudio estuvo conformada por los colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco, con un total de 6 trabajadores, compuesta por un gerente, una supervisora operativa, una cajera y tres asesores financieros.

Muestra.

Muestra: es una porción representativa de una población, se enfoca en la selección de los participantes. (Picado, 2017).

La muestra es utilizada con el objetivo de facilitar la recolección de información, o cualquier dato que proporcione datos para la investigación.

Se seleccionó una muestra, la cual consta de 6 colaboradores debido a que la población es finita se decidió abordar el total de la población, para una mayor confiabilidad de la información.

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

Método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal, 2010).

El método científico se constituye por varias etapas, de esta manera se constituye un proceso que nos proporciona la información necesaria, para que los resultados de la misma tengan validez.

La investigación en FUNDENUSE Sébaco, a través de la variable de Evaluación del desempeño, la que se desarrolló a través del método científico, realizando una serie de etapas, iniciando por la identificación de la variable, planteamiento de problema, justificación, objetivos, construcción del marco teórico, elaboración de operacionalización de variables, diseño metodológico, selección de la muestra, creación de los instrumentos de recolección de información, procesamiento de datos, análisis, presentación de los resultados y formulación de conclusiones.

Método empírico es el que surge de la experiencia. No sigue un método, es asistemático. Se puede obtener al azar. (Moran & Alvarado, 2010).

El método empírico pretende obtener conocimientos a partir de la observación de la realidad, utilizado todos los días para dar respuestas a los fenómenos que se presentan día con día.

En la investigación se hizo uso del método empírico reflejado en la recopilación de datos mediante la guía de observación donde se comprueba si la información obtenida a través de la encuesta y entrevista coincide con lo observado, para obtener conclusiones.

Método deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010).

Es un método que utiliza un pensamiento que va desde lo general a lo lógico, basándose en un hecho concreto.

Se utilizó el método deductivo iniciando con el análisis de la variable Evaluación del desempeño, para luego aplicarlo y comprobar cómo se evalúa la variable en FUNDENUSE Sébaco, así conocer si se está aplicando de manera correcta y eficiente.

Método inductivo

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

El método inicia con la observación de casos particulares, para luego analizar para llegar a una conclusión que se puede aplicar a diferentes situaciones.

Se hizo uso de este método mediante la recopilación de información, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la empresa para conocer cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

Método analítico

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2010).

Este método se centra en descomponer un problema en todos sus componentes y así comprender cada parte, para estudiarlas de manera detallada.

En la investigación se utilizó el método analítico, ya que era necesario descomponer la variable de evaluación del desempeño, en sub variable e indicadores que la conforman para analizar de, manera adecuada.

Como técnicas de recolección de información se utilizaron los instrumentos de investigación como son:

a). Entrevista

Es un encuentro cara a cara entre personas que conversan la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra. (Moran & Alvarado, 2010).

La entrevista es un instrumento de gran utilidad en la investigación para recabar datos, y es un recurso dirigido a entrelazar una comunicación con personas, consideradas como fuente de información confiable, consiste en un cuestionario flexible con el objetivo de adquirir información más veraz y sincera.

Se formuló la entrevista con un total de 24 preguntas abiertas sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral, la cual estuvo dirigida al gerente de FUNDENUSE, Sébaco, con el fin de recopilar información confiable y veraz.

b). Encuesta

Consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador. (Moran & Alvarado, 2010).

Es una formulación de preguntas prediseñadas dirigidas a individuos, utilizadas para conocer las opiniones de los colaboradores con respecto a un objeto de estudio.

Se elaboró una lista de 18 preguntas sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral las cuales estuvieron dirigidas a un total de 5 colaboradores, con el propósito de obtener la opinión de cada uno de ellos con respecto al objeto de estudio.

c). Observación directa

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un proceso sistematizado y muy controlado. (Bernal, 2010).

Es una técnica de recolección de información confiable y su aplicación es generalizada, ya que por medio de ella se obtienen datos veraces, siempre que se realice de manera controlada.

Se construyó una guía de observación directa para obtener información más real y de esta forma comprobar la validez de la información brindada por el gerente y los trabajadores.

Análisis de la información documental

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. (Bernal, 2010).

Internet no existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información. (Bernal, 2010).

En el trabajo investigativo se utilizaron fuentes primarias como libros y sitios web que contenían elementos de la variable del sistema de evaluación del desempeño laboral, y antecedentes de estudios relacionados al objeto de estudio, los cuales fueron de gran utilidad para la construcción del marco teórico.

Herramientas para el procesamiento de datos

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

Se realiza el procesamiento de los datos obtenidos a través de todos los métodos implementados para recabar información y que aún no está organizada con el objetivo de obtener resultados ordenados.

En el procesamiento de datos y análisis de resultados se usó el programa de Microsoft Excel para realizar un análisis estadístico a través de gráficos y tablas que brindan información sobre la evaluación del desempeño, además se utilizó el programa Microsoft Word para la creación y edición del archivo de texto que contiene toda la información sobre la variable de investigación, así mismo se hizo uso de la normativa APA.

III. JUSTIFICACION

La presente investigación estudia el Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral de FUNDENUSE, Sébaco, del departamento de Matagalpa, Durante el segundo semestre del año 2024. Con el fin de Analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño laboral de FUNDENUSE.

La investigación se realiza con el propósito de estudiar cómo las empresas utilizan el sistema de evaluación del desempeño laboral, de manera que se pueda detectar si este se está aplicando de manera correcta. Este análisis se realizará tomando como muestra una empresa del sector privado, del se estudia el proceso de evaluación del desempeño de la empresa en cuestión, identificando los métodos utilizados para la aplicación de este sistema.

Como señalan Cascio & Guillen (2010), la Evaluación del Rendimiento mantiene una doble relación: por una parte, con las habilidades y por otra con la motivación. Mediante recompensas y sanciones proporcionadas a los empleados, la evaluación permite identificar que puestos de la empresa plantean mayores problemas de rendimiento, facilitando la intervención y la actuación en las áreas específicas y mediante la orientación, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona a los trabajadores, influyendo en la motivación de estos.

Esta investigación tendrá un impacto positivo, ya que funcionará en posibles soluciones que llegarán a mejorar el funcionamiento de las empresas, mediante un aumento de la productividad de los empleados, los cuales también se verán beneficiados por su buen desempeño.

El estudio será de gran utilidad para la empresa sujeta de estudio como un apoyo con base científica para detectar errores durante la aplicación del sistema de evaluación del desempeño laboral, a su vez, promete determinar ventajas y desventajas de dicho

sistema, con el fin de alcanzar con mejor eficacia los resultados esperados. Además, servirá a investigadores, estudiantes y docentes de ciencias económicas y administrativas de CUR Matagalpa, que aborden temas relacionados con las diferentes asignaturas que conllevan investigación, utilizando la información como antecedentes.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024.

4.2. Objetivos específicos

1.Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024.

2.Identificar los métodos utilizados por FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024.

3.Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en FUNDENUSE Sébaco, en el departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024.

V. DESARROLLO

5.1. Sistema de evaluación del desempeño

Es posible que la evaluación del desempeño sea la tarea más frustrante en el campo de la administración de recursos humano. Cuando se pregunta a los profesionales de Recurso Humanos acerca de sus sistemas de evaluación, escuchamos con frecuencia la respuesta de que “estamos trabajando sobre uno nuevo” o “estamos pensando en la elaboración de un nuevo sistema”. Un ejecutivo de recursos humanos expresó el desencanto general con los sistemas de evaluación al describir el proceso como “¡la búsqueda del Santo Grial!” Un punto de vista todavía más negativo lo presentó un prominente gurú de la administración, que llamo al proceso de evaluación del desempeño una de las siete enfermedades mortales de la administración. (Mondy & Robert, 1997).

El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir el talento y el rendimiento de los recursos humanos; pero a su vez es blanco de varias problemáticas, ya que algunos afirman que es una especie de control de calidad que permite detectar errores y necesidades en las gestiones de recursos humanos, para otros es una inspección de calidad en línea de montaje.

5.2. Proceso de evaluación del desempeño.

La gerencia debe seleccionar para la evaluación del desempeño aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista. Existen muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la legislación exige que los sistemas de evaluación sean no discriminatorios. Las organizaciones deben evitar cualquier método de evaluación que de por resultado un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido. (Mondy & Robert, 1997).

El proceso de evaluación se realiza a través de los siguientes pasos:

- a) Identificar metas específicas para la evaluación del desempeño.

- b) Establecer las expectativas del puesto (análisis del puesto).
- c) Examinar el trabajo desarrollado.
- d) Evaluar el desempeño.
- e) Analizar el desempeño con el empleado. (Mondy & Robert, 1997).

La evaluación del desempeño debe ser un proceso estructurado a base de metas que se consideran realmente importantes y que se pueden solucionar de manera real y eficaz. Se debe detectar aquellos factores internos como, por ejemplo: las metas de la organización y factores externos como: la legislación debe ser detectados para llevar a cabo un proceso de evaluación justo y eficaz para dar solución a los problemas que afectan a la organización. Es necesario aplicar un método que brinde resultados satisfactorios y no al contrario de lo que se espera del proceso de evaluación. Se deben seguir los pasos que conlleva el proceso de evaluación para obtener resultados satisfactorios de este proceso.

5.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2007), Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- c) 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.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño lo que busca es maximizar el potencial de los empleados para que logren ser productivos dentro de la organización, alineando los intereses en conjunto tanto de la organización como los de los colaboradores. La evaluación del desempeño mide el potencial de los colaboradores en la organización, con el objetivo de asegurarse su absoluta eficacia.

Análisis y discusión de resultados.

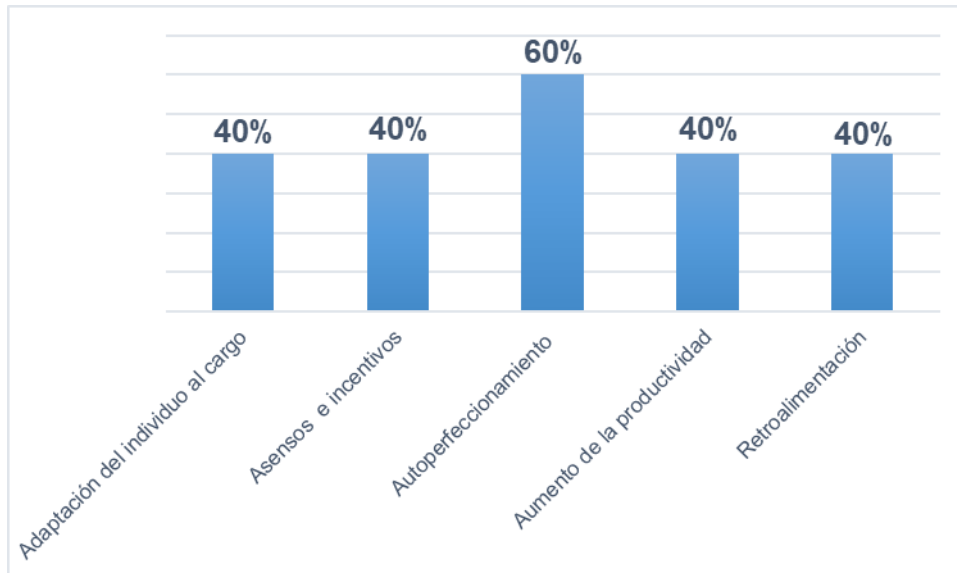


Gráfico No. 1. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Al preguntar a los colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, mediante encuestas sobre con qué objetivo le realizan la evaluación del desempeño, el 60% considera que, por autoperfeccionamiento del empleado, el 40% por adaptación del individuo al cargo, el otro 40% por ascensos e incentivos, otro 40% considera que, por aumento de la productividad, y el otro 40% por retroalimentación.

Con respecto al Gerente por medio de entrevista relató que el objetivo principal por el cual se realiza la evaluación de desempeño en FUNDENUSE Sébaco, es para verificar y evaluar el desempeño de los colaboradores durante un año, para verificar si cumplen con las metas y los objetivos propuestos por la organización.

En consecuencia, el objetivo por el que se realiza la evaluación de desempeño es para enriquecer los conocimientos de los colaboradores, así mismo conocer si los empleados cumplen con las metas y objetivos propuestos por la organización y de esta manera asegurar la total eficiencia y eficacia de los cumplimientos que se requieren y necesitan en la organización para alcanzar su máximo potencial.

5.4. Expectativas del trabajo (del Trabajador)

Las expectativas del trabajo son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto en el que se sentirá satisfecha consigo misma en el ámbito profesional. (Carranza, 2024).

a) Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

b) Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (Chiavenato, 2007).

Las expectativas del trabajo son aquellos objetivos que se proponen día a día las personas, para lograr llegar a donde quieren llegar o en lo que quieren convertirse en el ámbito laboral, desde la perspectiva que los ven los superiores, o como se ven al momento de realizarse una autoevaluación, identificando así todas sus fortalezas, debilidades y aquellas áreas donde necesitan mejorar el desempeño laboral.

Análisis y discusión de resultados.

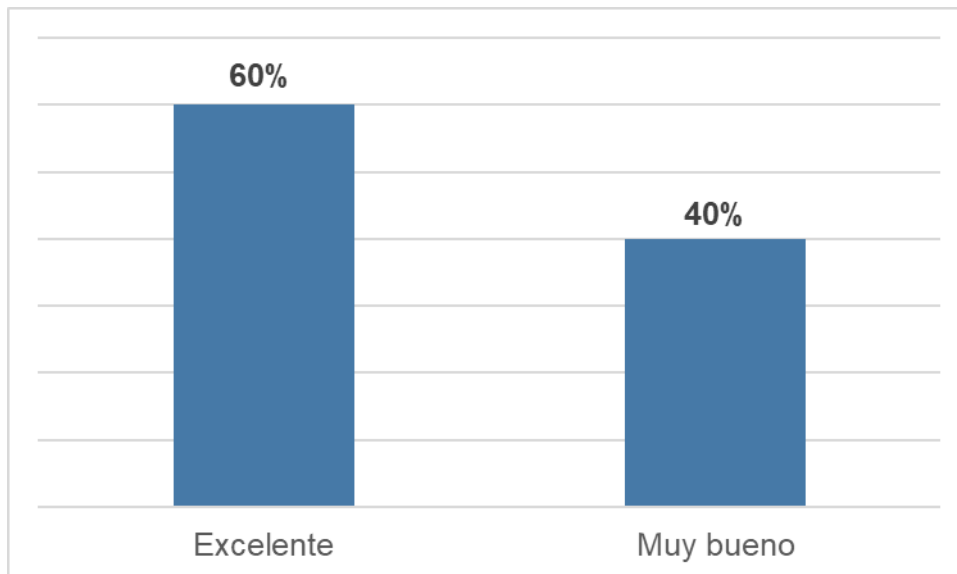


Gráfico No. 2. Expectativas del trabajo (del trabajador).

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Al consultarle a los colaboradores sobre cómo valoran la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo, el 60% lo considera excelente y el 40% lo valora muy bueno.

Por su parte al preguntarle al Gerente cuales son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores expresó que las expectativas son mejorar las deficiencias que obtienen los colaboradores en el transcurso de un año y mejorar para para el siguiente, apoyando los jefes inmediatos con capacitaciones para lograrlo.

Se constató por medio de observación directa, que esta normado el periodo de evaluación y que se realiza anual y si existe un comité evaluador el cual corresponde al área de recursos humanos.

De acuerdo a la información recopilada, las expectativas que poseen los colaboradores son satisfactorias, ya que son las expectativas que tienen como trabajadores la que los impulsa a mejorar las deficiencias, a tratar de ser mejores en lo que han fallado como colaborador.

5.5. Diseño del programa de evaluación del desempeño.

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

Como menciona Montoya, el éxito o el fracaso del desempeño de los colaboradores en las organizaciones, no depende solo de los procesos o implementación de un método de evaluación, sino que depende de los principios y las actitudes de todas las personas involucradas, tanto de quienes diseñan el sistema de evaluación como los que son evaluados.

Al consultarle al Gerente sobre quienes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación de desempeño afirma que los encargados son el área de recursos humanos. Así mismo se le consultó sobre cómo valora el diseño actual de la evaluación de desempeño y expresó que es una evaluación completa y la valora de manera buena.

Se pudo comprobar a través de la observación que el diseño de la evaluación de desempeño muestra los parámetros a evaluar, que fueron mencionados por el gerente mediante la aplicación de la entrevista, sin embargo, no se obtuvo autorización para la revisión de documentos.

El diseño del sistema de evaluación de desempeño es una etapa muy importante ya que implica las actitudes de todas las personas involucradas, y de esta etapa depende el éxito del proceso. El área de recursos humanos es responsable de implementar las herramientas de evaluación apropiada para los colaboradores, para obtener resultados convincentes y eficaces de este proceso de evaluación.

5.5.1. Entrevista de desempeño.

Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. Este tipo de entrevistas son incómodas. A pocas personas les gusta recibir (o dar) retroalimentación negativa. Por lo tanto, es esencial que se cuente con una preparación adecuada y que se implante de manera eficaz. (Dessler, 2009).

Una entrevista de evaluación exitosa debe estructurarse de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la tomen como solución de problemas, en lugar de que se convierta en una sesión para encontrar fallas. El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño empleado, ayudarlo a fijar objetivos, y sugerirle medios para alcanzarlos. En la entrevista, ambas partes deben acordar el mejoramiento específico necesario durante el siguiente periodo de evaluación. Al sugerir formas para alcanzar un objetivo de mayor nivel, el supervisor puede recomendar acciones específicas.

Análisis y discusión de resultados.

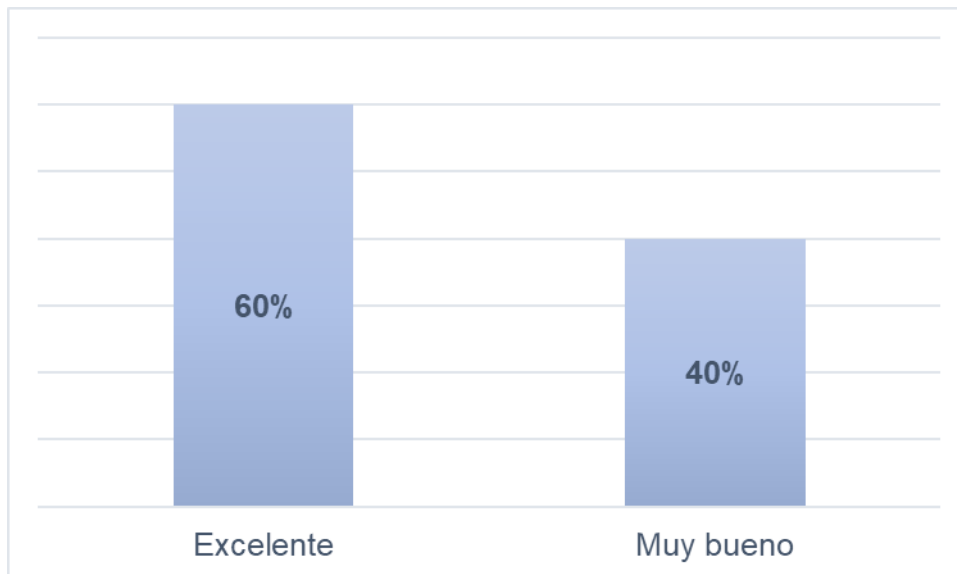


Gráfico No.3. Entrevista del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Al preguntarle a los colaboradores como valoran al equipo que realiza la evaluación de desempeño, el 60% considera que es excelente, y el 40% valora que es muy bueno.

Según información obtenida a través de la entrevista aplicada al Gerente afirma que el equipo evaluador es conformado por los jefes inmediatos y es revisado por recursos humanos.

Sin embargo, mediante la observación no se pudo comprobar quienes formaban parte del equipo que realiza la evaluación, ya que no se autorizó la revisión de documentos.

El equipo que realiza el proceso de evaluación debe ayudar y sugerir lo que se considere necesario para que el proceso de evaluación sea efectivo, debe acompañar a los evaluados en este proceso. En esta empresa se valora al equipo como excelente y

muy bueno en lo que realiza, los jefes inmediatos dan acompañamiento como así mismo realizan la evaluación.

5.5.2. Almacenamiento de dato de la evaluación del desempeño.

El almacenamiento de datos es el proceso tecnológico donde se graban, archivan y guardan bits de información que contienen imágenes, texto, video, programas, hojas de cálculo, entre otros archivos digitales de múltiples formatos. (Lenis, 2023).

Almacenamiento de datos, no solo trata de guardar la información obtenida del proceso de evaluación sino como esta será utilizada de manera eficiente y pueda ser una información accesible. Esto conlleva a la necesidad de contar con los sistemas de almacenamiento que puedan ofrecer rápido acceso a la información y recuperación de datos, lo cual es crucial en momentos que se requieren respuestas inmediatas como en el análisis de datos en tiempo real.

Análisis y discusión de resultados.

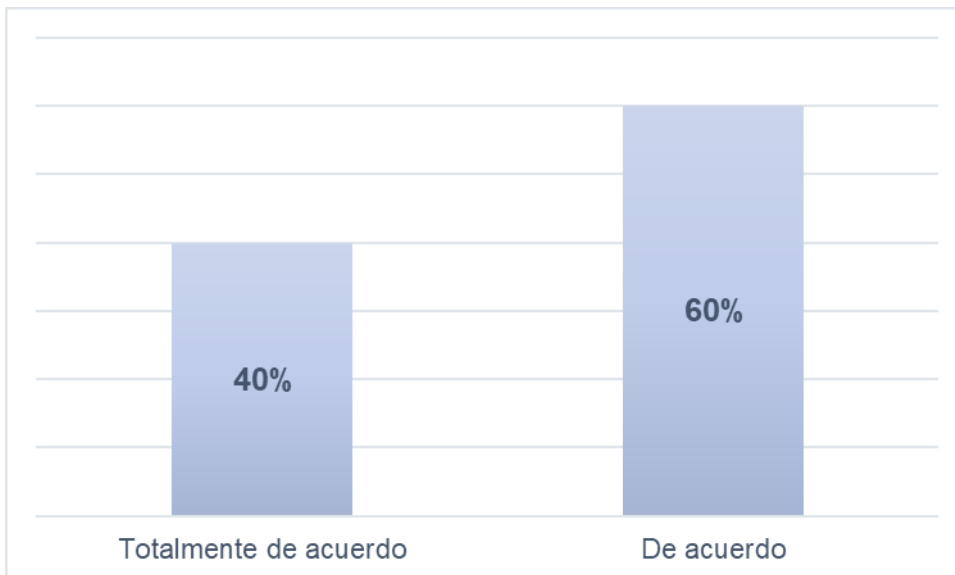


Gráfico No. 4. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Según datos generados por las encuestas aplicadas a colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, demuestran que el 60% está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de resultados de su evaluación de desempeño y el 40% está totalmente de acuerdo con el proceso.

Con respecto a la información obtenida mediante la aplicación de entrevista al Gerente, afirma que una vez concluida la evaluación la información resultante de este proceso es resguardada por el área de recursos humanos. De igual manera expresó que los resultados de evaluación de desempeño, tanto actuales como históricos se utilizan como herramienta para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora de los colaboradores. Estos datos sirven como base para implementar acciones específicas, como capacitaciones, cursos y otras iniciativas, enfocadas en fortalecer aquellas áreas en las que los colaboradores necesitan mejorar.

Se constató que una vez concluida el proceso de evaluación la información resultante se resguarda en los expedientes de cada colaborador, sin embargo, no se autorizó la revisión de los documentos.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para almacenar los datos de la evaluación y usar estos datos como una solución a las fallas resultantes del proceso, la empresa cuenta con los recursos necesarios para capacitar a sus colaboradores en las áreas donde deben mejorar y así brindar su mayor eficiencia en la organización.

5.6. Método de Evaluación del desempeño.

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su

propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las aéreas de adscripción del personal. (Chiavenato, 2007).

La necesidad constante de evaluar el desempeño laboral de grupos de colaboradores en las organizaciones, ha llevado al desarrollo de diferentes métodos de evaluación, los cuales se han convertido en una necesidad para las empresas, ya que les permite conocer el desempeño real de sus colaboradores, esto indica que las organizaciones enfrentan un desafío al tratar de medir y evaluar el desempeño de manera eficaz y debido a la diversidad y funcionamiento de cada organización los métodos de evaluación se adaptan a sus necesidades.

Análisis y discusión de resultados.

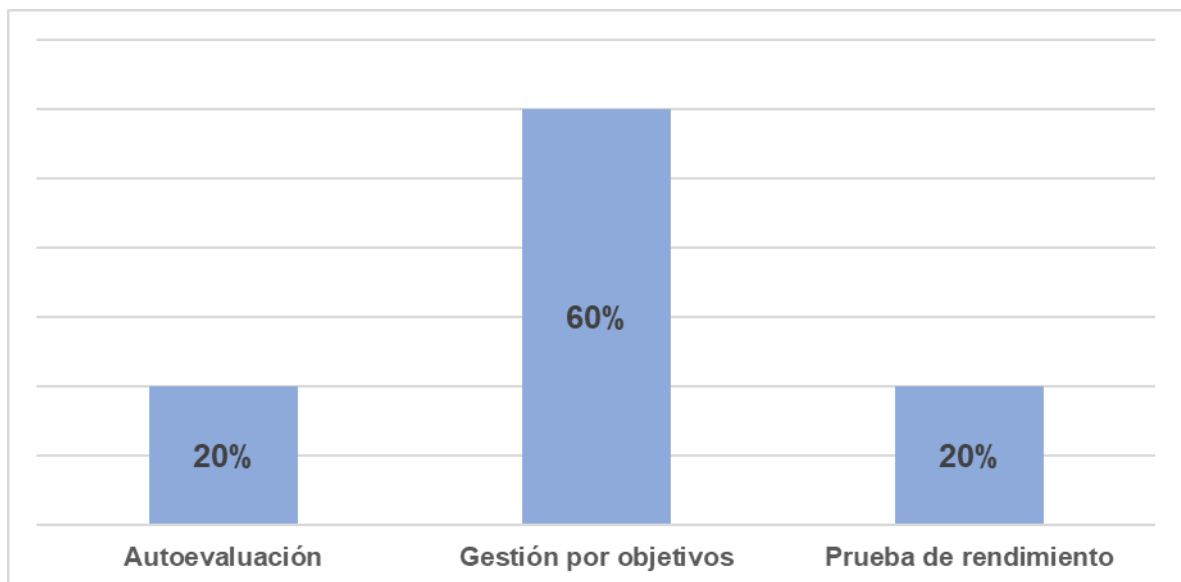


Gráfico No. 5. Métodos de evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Al preguntarle a los colaboradores, mediante aplicación de encuestas, sobre los métodos que utilizan en esta empresa para evaluar el desempeño laboral, el 60% afirma que utilizan el método: gestión por objetivos, el 20% consideran que se utiliza el método de autoevaluación, y el otro 20% asegura que utilizan el método: pruebas de rendimiento.

El gerente manifestó que él considera que utilizan el método de gestión por objetivos para evaluar el desempeño.

Con base en lo señalado previamente, en la empresa hay diferencia en las respuestas sobre los métodos utilizados para la evaluación, en la mayoría un 60% predomina el uso del método gestión por objetivos, el cual sugiere que la empresa tiene un enfoque claro y estructurado para evaluar el desempeño. Sin embargo, una minoría reconoce dos métodos diferentes esto podría indicar que no son métodos ampliamente implementados o se realizan de manera informal.

5.6.1. Autoevaluación.

5.6.1.1. Definición.

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencias para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. (Chiavenato, 2008).

La manera correcta de evaluar el desempeño laboral sería mediante el método de autoevaluación, pero esta no depende solo de la perspectiva externa, sino que, de cada individuo, este debe ser capaz de evaluar su desempeño en la organización, esto implica que los individuos poseen las capacidades y la responsabilidad de autoevaluar, lo que les permite un mayor control sobre su desarrollo profesional.

En el gráfico No. 5, se destaca que solo el 20% de los colaboradores de FUNDENUSE Sébaco indicó que se lleva a cabo un proceso de autoevaluación. Este bajo porcentaje sugiere que la autoevaluación se realiza de forma informal, sin un sistema estructurado que garantice su aplicación regular en toda la empresa. La informalidad de

este proceso implica que la autoevaluación probablemente no es parte de un método oficial de evaluación del desempeño, sino una práctica individual en la que algunos empleados deciden reflexionar sobre su trabajo de manera personal.

5.6.1.2. Importancia

La autoevaluación es importante porque permite a las personas ser conscientes de su propio desempeño y progreso. Al evaluar sus propias habilidades y conocimientos, pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar y establecer metas de desarrollo personal. (Naveros, 2023).

La autoevaluación es un medio a través de cual se concientiza a los trabajadores a evaluar cuál es el desempeño real de ellos en su trabajo, de esta manera se fomenta la responsabilidad. Al identificar áreas de mejora y establecer metas les permite a los evaluados a desarrollar habilidades que le permiten aprender y crecer de manera profesional eficientemente. Esto a su vez, potencializa la capacidad a adaptarse a entornos cambiantes y a enfrentar desafíos del día a día.

A través de encuestas aplicadas a colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, sobre como valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo, el 100% afirmó que es muy importante, (ver anexo 5).

El método de autoevaluación es importante ya que es una herramienta fundamental para el desarrollo personal y profesional, porque permite a los individuos reflexionar sobre sus habilidades, competencias y desempeño. A través de este proceso, cada colaborador puede identificar sus fortalezas y talentos, reconociendo aquellos que le brindan una ventaja competitiva. Así mismo, la autoevaluación facilita el análisis de los puntos vulnerables, permitiendo detectar áreas de mejora y plantear objetivos para potenciar su desarrollo.

5.6.1.3. Características.

Menciona Rodríguez, (2023), las siguientes características de la autoevaluación:

a) Proceso reflexivo. Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades conocimientos y logros.

b) Evaluación de metas personales. Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y la efectividad de sus estrategias.

c) Información para la mejora. Su propósito principal es identificar áreas en las que se puede mejorar.

d) Privacidad. Es un proceso privado y personal.

e) Subjetividad. Dado que la autoevaluación depende de la percepción personal, puede ser subjetiva.

f) Herramienta de desarrollo. Es una herramienta relevante para el desarrollo personal y profesional.

La autoevaluación se caracteriza por ser un componente crucial de un ciclo de desarrollo que conlleva un proceso reflexivo sobre las habilidades y conocimientos que posee como persona profesional, evalúan su progreso sobre sus objetivos individuales, y es un proceso privado y totalmente personal, este proceso debe ser subjetivo, siendo una herramienta relevante para el desarrollo profesional.

Mediante las encuestas aplicadas a colaboradores de FUNDENUSE, sobre porque se caracteriza la autoevaluación del desempeño, el 100% expresó que se caracteriza por retroalimentación constructiva, (ver anexo 6).

A partir de la información recopilada, se destaca la importancia de la autoevaluación acompañada de retroalimentación constructiva. Este proceso permite a cada persona evaluar objetivamente su propio desempeño laboral, reconociendo tanto los aciertos como las que requieren mejora. Al identificar los puntos débiles, se pueden establecer metas específicas y diseñar un plan de acción enfocado en fortalecer esas habilidades o procesos que necesitan ajuste.

5.6.1.4. Pasos para la autoevaluación.

Como afirma, Modéjar (2023), para llevar a cabo una autoevaluación laboral efectiva, es importante seguir una serie de pasos, como:

a) Autoanálisis: en esta etapa, el empleado debe realizar una reflexión profunda sobre su desempeño, evaluando sus logros, retos y competencias.

b) Identificación de fortalezas y debilidades: es fundamental reconocer las habilidades y destrezas en las que destaca, así como las áreas en las que necesita mejorar.

c) Establecimientos de metas: una vez identificadas las áreas de mejora, es necesario establecer metas claras y alcanzables para trabajar en ellas.

d) Desarrollo de un plan de acción: consiste en diseñar un plan de acción con actividades concretas que permitan alcanzar las metas establecidas.

e) Seguimiento y evaluación: es importante hacer un seguimiento periódico del progreso y evaluar los resultados obtenidos en función de las metas fijadas.

Estos pasos destacan lo relevante e importante que es el método de autoevaluación en el ámbito laboral, subrayando las diferentes habilidades que son claves para llevar a cabo este método, que son esenciales para el crecimiento y la mejora continua en el ámbito profesional.

El método de Autoevaluación, se consideró un método de evaluación informal en FUNDENUSE Sébaco, ya que solo el 20% de los colaboradores lo valoró como un método efectivo, lo que sugiere que no se percibe como una herramienta útil o confiable para medir su desempeño. Las empresas suelen realizar evaluaciones informales del desempeño laboral, estas evaluaciones son espontaneas, flexibles y no siguen, ni se rigen a ningún paso, y por lo general, no se documentan ni se registran.

5.6.2. Evaluación de 360.

5.6.2.1. Definición

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

Es un método utilizado para valorar el rendimiento de los individuos en el entorno profesional, es un método que abarca toda la percepción de todos los elementos que interactúan con el evaluado. Al considerar múltiples puntos de vista, la evaluación 360° ofrece una retroalimentación más rica, permitiendo una mejor comprensión de las fortalezas y aquellas de mejora del evaluado en sus relaciones profesionales.

5.6.2.2. Importancia

El modelo de evaluación 360° es importante para darle al colaborador la conciencia real de la influencia que tienen en su trabajo y actitud en el día a día de sus colegas y, consecuentemente, cuanto impacta en los resultados de la empresa. Así, él tiene la oportunidad de conocer cuales puntos de su actuación deben ser mejorados y también, aquellos que se destacan positivamente, todo eso, aporta a su crecimiento tanto personal como profesional. (Silva, 2021).

El método evaluación 360°, ayuda a los colaboradores a comprender como el comportamiento y actitudes afectan a sus compañeros colaboradores y como estos inciden en los resultados de la organización. Al ser un método circular de igual manera se recibe la retroalimentación, todos en conjunto pueden identificar áreas donde deben mejorar y reconocer las fortalezas, lo que fomenta su crecimiento personal tanto como profesional.

5.6.2.3. Características

Según Rojas (2024), para realizar una evaluación 360 adecuada, es importante cumplir con las siguientes características para brindar un mejor proceso de desarrollo y obtención de resultados.

a) Credibilidad. Este tipo de examen debe aplicarse bajo un proceso claro.

b) Confidencialidad de datos. Es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir no debe compartirse.

c) Compromiso. Enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales, concentrarse en el crecimiento del empleado.

d) Aprendizaje continuo. Un proceso efectivo de retroalimentación de 360° fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo.

Para una evaluación 360° efectiva se debe contar con diferentes características que son cruciales en este método, este método debe ser un proceso claro que se pueda comprender de manera fácil, toda la información obtenida no debe ser compartida, la organización debe comprometerse con el crecimiento del personal, enfocarse en el aprendizaje continuo, lo que asegura un impacto duradero en el crecimiento del personal y profesional, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo para lograr eficiencia en la organización.

5.6.2.4. Pasos para realizar la evaluación 360

Indica Pérez (2016), los siguientes pasos para realizar una evaluación 360°

a) Preparación. Se definen aspectos como el diseño del cuestionario, los lapsos de tiempo, responsables y competencias laborales que se tomarán en cuenta.

b) Comunicar al equipo de trabajo. Consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto los beneficios.

c) Proceso de evaluación. Se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación.

d) Recolección de datos y reporte. Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos

para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados.

e) Retroalimentación. Otra de las particularidades de la evaluación 360, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados obtenidos.

f) Diseño de planes de formación y desarrollo. De nada ha servido realizar tal proceso de evaluación, si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas.

Llevar a cabo el proceso de evaluación 360° se centra en un enfoque integrado para lograr la retroalimentación en la evaluación 360°, que no solo se trata de recopilar datos, sino que, de utilizar la información obtenida de los diferentes puntos de vistas para promover el desarrollo profesional de los evaluados a través de la sensibilización, la retroalimentación y la creación de planes de acción enfocados en la mejora continua.

5.6.3. Gestión por objetivos

5.6.3.1. Definición

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

La gestión por objetivos es un proceso evaluativo del desempeño de los empleados, es utilizado para medir y aumentar el rendimiento de los miembros de los equipos de la empresa en general, mediante los objetivos de los empleados junto con los de la empresa.

En el gráfico No.5, se observa que el 60% de los colaboradores de FUNDENUSE mencionan que el método de gestión por objetivos es el utilizado para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. Este método se basa en la asignación de metas específicas que los empleados deben alcanzar durante un periodo determinado.

5.6.3.2. Importancia

Una parte importante de la administración por objetivos es la medición y la comparación del desempeño real del empleado con las normas establecidas. Idealmente, cuando los propios trabajadores han estado involucrados en el establecimiento de metas y la elección del curso de acción a seguir, es más probable que cumplan con sus responsabilidades. (Crespo, 2020).

La administración por objetivos mide y compara el desempeño de los trabajadores de manera clara y real, con el propósito de realizar una evaluación satisfactoria. Lograr que los trabajadores se involucren de manera positiva en el proceso de evaluación y cumplan con las metas establecidas y sigan las instrucciones correspondientes es importante para lograr que todos los evaluados logren cumplir sus responsabilidades.

Análisis y discusión de resultados.

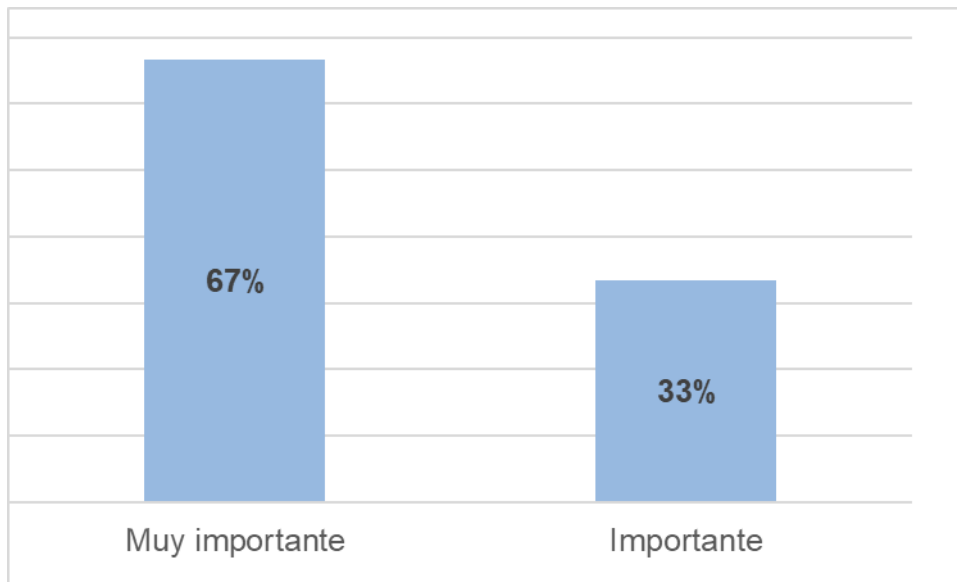


Gráfico No. 6. Importancia del método gestión por objetivos

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Respecto a la importancia del método de gestión por objetivos que se implementa en la empresa, se consultó a los colaboradores mediante la aplicación de encuestas, los cuales lo consideran muy importante se destaca en un 67%, y el otro 33% lo valoran importante.

En este mismo aspecto se le consultó al gerente sobre la importancia del método de gestión por objetivos en su puesto de trabajo, el cual lo considera importante porque este método les permite conocer a los jefes inmediatos como se está desempeñando el colaborador en base a las metas semanales, mensuales y anuales que define la organización para cada colaborador y conocer si está logrando alcanzar las metas o si está fallando en el cumplimiento de las mismas.

El método gestión por objetivos es considerado muy importante en esta empresa, porque es un método que les permite realizar comparaciones entre el desempeño real de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos que propone la organización. Este

método es importante en FUNDENUSE Sébaco, ya que esta empresa trabaja sobre cumplimiento de objetivos, es un método acorde a lo que ellos realizan en la organización.

5.6.3.3. Características

Menciona Pérez (2020), las siguientes características de este método:

a) Los objetivos y las necesidades de la compañía se alinean con la estrategia corporativa.

b) Los objetivos de la administración por objetivos son operativos y se llevan mediante un proceso de cascada.

c) Esta estrategia funciona de orientación de acción individual y los diferentes departamentos y empleados de la organización.

d) Cuando se aplica la APO los líderes pueden basar sus decisiones en resultados reales.

e) Permite la participación conjunta del gerente y del empleado en la toma de decisiones.

f) El equipo de trabajo llega al consenso de la manera de alcanzar metas y objetivos propuestos.

g) Cada objetivo posee un plazo explícito para su cumplimiento.

h) Se basa en la retroalimentación constante acerca del desempeño.

i) Emplea una dirección participativa y el trabajo en equipo y manifiesta el compromiso de los trabajadores en los diferentes niveles.

La gestión por objetivos, permite a la organización alinear sus metas con la estrategia corporativa, asegurando que los esfuerzos organizacionales respondan a las necesidades y objetivos planteados. Este método se caracteriza por promover una cascada de objetivos operativos facilitando una orientación clara en cada departamento. Además, la gestión por objetivos se caracteriza por fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones junto con los gerentes, permitiendo un mayor compromiso en la manera de alcanzar las metas establecidas. La retroalimentación constante juega un papel importante en la evaluación del desempeño, pues permite ajustes y mejoras continuas.

Análisis y discusión de resultados.

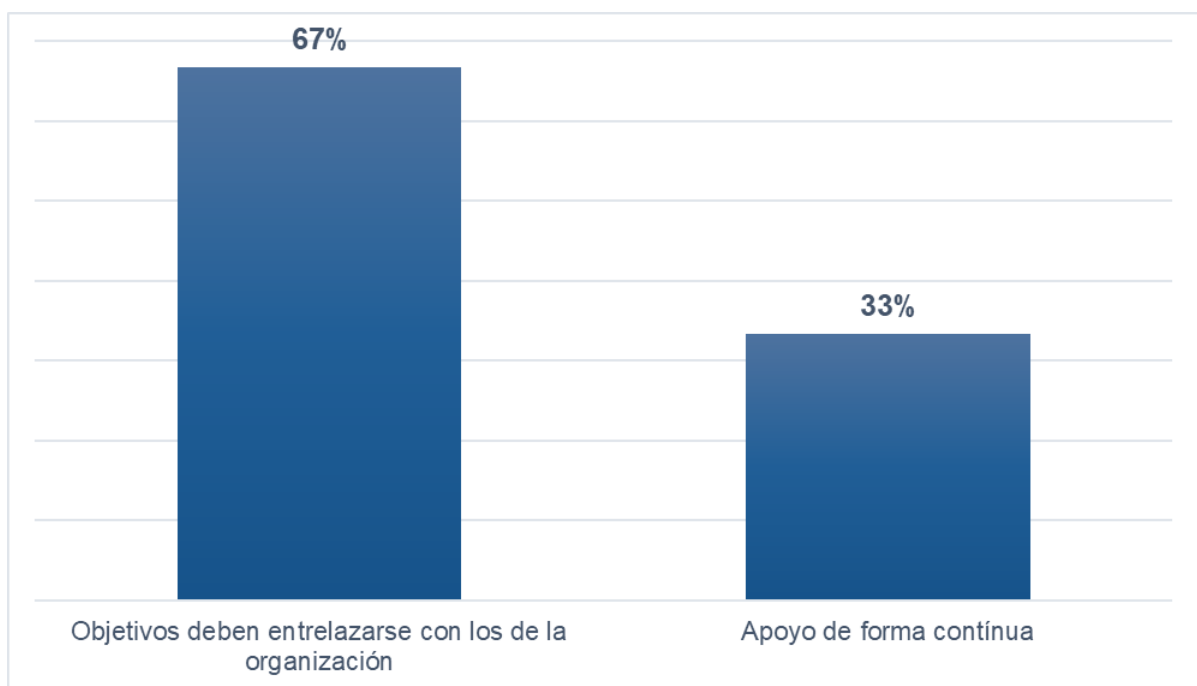


Gráfico No. 7. Características de gestión por objetivos.

Fuente: autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Al consultarle a los colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, mediante encuestas sobre porque se caracteriza gestión por objetivos aplicadas en el puesto de trabajo, el 67% afirma que se caracteriza porque los objetivos del departamento deben entrelazarse

con los de la organización, y el 33% determina que se caracteriza porque se debe apoyar de forma continua al personal.

Al respecto el gerente por medio de entrevista relató que este método se caracteriza en base a los resultados obtenidos por la aplicación del sistema de evaluación, y en base a eso mejorar los resultados el siguiente año.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista se obtiene que tanto los colaboradores como el gerente entienden la gestión por objetivos como un método enfocado en el alineamiento de metas y en la mejora continua. Mientras que los colaboradores valoran que los objetivos del departamento deben tener enlace con los de la organización tanto como el apoyo al personal, a diferencia del gerente se enfoca en la evaluación y en los objetivos para cada periodo. Además, la capacidad para brindar apoyo al personal junto con una visión estratégica a nivel organizacional es fundamental para garantizar el éxito en la gestión por objetivos.

5.6.3.4. Pasos para realizar la gestión por objetivos.

Según Dessler (2009), los siguientes pasos para la realización del método por objetivos son:

a) Establecer las metas de la organización. Con base en el plan estratégico de la empresa, establecer un plan para toda la organización para el siguiente año y, a partir de este, implantar las metas específicas de la compañía.

b) Establecer metas para los departamentos. Los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización y junto con sus superiores determinan metas para sus departamentos.

c) Analizar las metas de los departamentos. Los jefes de departamento analizan las metas departamentales con todos los subordinados, muchas veces en una junta de todo el departamento, a quienes les piden que elaboren metas individuales.

d) Definir los resultados esperados. Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.

e) Revisiones del desempeño. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.

f) Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento y los empleados discuten y evalúan el progreso de estos últimos.

Estableciendo metas para la organización, guía el rumbo de los departamentos contribuyendo a los objetivos propuestos. Al determinar las metas específicas para cada área, se convierte en un proceso más fácil y claro de su desempeño. Analizar las metas de los departamentos permite identificar si las metas propuestas se están cumpliendo, permitiendo definir los resultados que se esperan de la evaluación. Las revisiones del desempeño son muy importantes ya que permite la oportunidad de evaluar los avances. Al aplicar la retroalimentación durante este método ayuda a una mejora continua, donde todos los involucrados contribuyen y crecen de manera positiva con la organización.

A través de encuestas aplicadas a colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, sobre si el jefe inmediato le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos, el 100% afirmó que, si se le dan a conocer los pasos, (Ver anexo 7).

El gerente a través de entrevista explicó los siguientes pasos que realizan en la gestión por objetivos: se reúnen con cada colaborador, revisar resultados anteriores, aplicación del método, verificar resultados y se da seguimiento durante un año.

Basado en la información obtenida, se considera que la empresa si da a conocer a los colaboradores los pasos a seguir en la aplicación del método, es una parte muy importante ya que sin pasos no se puede realizar ninguna acción.

5.6.4. Escala Gráfica.

5.6.4.1. Definición.

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

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

Tipos de escalas gráficas.

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

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

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

5.6.4.2. Importancia

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

Este método estandariza el proceso de evaluación del desempeño al establecer una serie de criterios que se miden, permitiendo al evaluador calificar a los empleados en función de qué manera se cumplen con los objetivos.

5.6.4.3. Características

Señala Villagrán (2014), las siguientes características del método de escalas graficas:

a) Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

b) Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

c) Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado Las cualidades que se intenta evaluar.

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

El método de evaluación de escalas graficas está diseñado para minimizar los sesgos que se presentan en la organización, así como aumentar la efectividad de la evaluación del desempeño. al establecer factores claros y definidos se diseña un proceso donde las cualidades de los colaboradores se valoran de manera individual.

5.6.4.4. Pasos para la realización de escalas gráficas.

a) Se divide la escala en categorías, normalmente de 5 a 7 en números, que con frecuencia se define por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio o no satisfactorio.

b) Aunque se puede emplear una escala general, este método habitualmente permite el empleo de más de un criterio de desempeño. (Mondy & Robert, 1997).

Para realizar el proceso de escalas gráficas, se detalla el procedimiento a través de una explicación acerca de las categorías y su uso, ofreciendo una interpretación sobre el propósito y la flexibilidad del método.

En este caso, el contenido del proceso de escalas graficas describe los pasos de manera directa y explicita, sin necesidad de interpretar a profundidad.

5.6.5. Prueba de rendimiento.

5.6.5.1. Definición.

Cada tutor de empleados también evalúa y luego se exige que los dos concilien las diferencias más significativas. Si los empleados comprenden los objetivos que se espera que alcancen y las normas por las cuales se les evaluará, están en un grado muy amplio en la mejor posición para evaluar su propio desempeño (Mondy & Robert, 1997).

Es una prueba fundamental en una empresa utilizada para conocer cuáles son los resultados que los empleados están aportando a lo largo del tiempo y con ello alcanzar los objetivos.

Prueba de rendimiento es un procedimiento formal y productivo utilizado para medir el trabajo y los resultados de los empleados, en función de sus responsabilidades laborales con el fin de mejorar el funcionamiento del equipo y la organización.

En el gráfico No. 5, se observa que el 20% de los colaboradores de FUNDENUSE Sébaco, afirmó que se aplican pruebas de rendimiento. Sin embargo, debido a que este porcentaje es relativamente bajo se considera que dichas evaluaciones se realizan de forma no estructurada o informal.

5.6.5.2. Importancia.

Las pruebas de rendimiento son una herramienta esencial para prevenir interrupciones no deseadas y asegurar el funcionamiento eficiente de sistemas y aplicaciones. (Campo, 2023).

Aunque no se expresa de manera explícita, se puede deducir que si estas pruebas, los sistemas y aplicaciones podrían fallar o presentar problemas de funcionamiento, lo

que conlleva a la necesidad de realizar pruebas de rendimiento en el contexto de sistemas.

5.6.5.3. Características.

Para Mallon (2024), las principales características de las pruebas de rendimiento son:

a) Indicar si el sistema analizado cumple o no con los parámetros de rendimiento establecidos.

b) Medir propiedades como la estabilidad del sistema en situaciones con picos de demanda.

c) Indicar que y en qué lugar el sistema se debe mejorar.

Las pruebas de rendimiento es un método caracterizado por analizar los aspectos del funcionamiento de un sistema con el objetivo de conocer si cumple con los diferentes parámetros establecidos y medir la estabilidad en momentos de alta demanda e identificar áreas que requieren mejora.

5.6.5.4. Pasos para realizar las pruebas de rendimiento.

A continuación, Hamilton (2024), muestra un proceso genérico sobre cómo realizar pruebas de rendimiento.

Paso 1. Identifique su entorno de prueba. Conozca su entorno de prueba físico, su entorno de producción y que herramientas de prueba están disponibles.

Paso 2. Identificar los criterios de aceptación del desempeño. Esto incluye objetivos y limitaciones de rendimiento, tiempos de respuesta y asignación de recursos.

Paso 3. Planificar y diseñar pruebas de rendimientos. Determine como es probable que varíe el uso entre los usuarios finales e identifique escenarios clave para probar todos los casos de uso posibles.

Paso 4. Configurar el entorno. Prepare el entorno de prueba antes de la ejecución.

Paso 5. Implementar el diseño de prueba. Cree las pruebas de rendimiento de acuerdo con su diseño de prueba.

Paso 6. Ejecute las pruebas. Ejecutar y monitorear las pruebas.

Paso 7. Analizar, ajustar y volver a probar. Consolide, analice y comparta resultados de pruebas. Luego ajuste y pruebe nuevamente para ver si hay una mejora o una disminución en el rendimiento.

El proceso de aplicación de las pruebas de rendimiento implica varias capacidades cognitivas que permiten desarrollar el proceso según las necesidades del específicas del entorno. Las pruebas de rendimiento son pruebas basadas en el entorno, criterios de aceptación y resultados, para optimizar el rendimiento y garantizar que el sistema cumpla con los estándares establecidos.

El método de pruebas de rendimiento, se consideró un método de evaluación informal en FUNDENUSE Sébaco, ya que solo el 20% de los colaboradores lo valoró como un método. Las empresas suelen realizar evaluaciones informales del desempeño laboral, estas evaluaciones son espontaneas, flexibles y no siguen, ni se rigen a ningún paso, y por lo general, no se documentan ni se registran.

5.7. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

A continuación, se describen las ventajas y desventajas que presenta el sistema de evaluación del desempeño en las empresas.

A continuación se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifiquelas, según su consideración	%ventajas	%desventajas
Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
Aumento de motivación	100%	0%
Toma de desiciones de despido	0%	100%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	20%	80%
Incremento de compromisos	100%	0%
Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
Detectar Talento Interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
Division de los empleados	40%	60%
Planes de corrección	100%	0%
Politica de compensación	60%	40%
Requiere invertir tiempo y dinero	20%	80%
Toma de Desiciones de Ascenso	100%	0%

Tabla No. 1. Ventajas y Desventajas de evaluación de desempeño.

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

5.7.1. Ventajas

5.7.1.1. Mejora del desempeño laboral

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño. (Werther & Davis, 1997).

La retroalimentación se destaca como una herramienta clave para mejorar el desempeño laboral, donde gerente y especialista en personal colaboran para implementar acciones adecuadas.

5.7.1.2. Aumento del desempeño laboral

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

La productividad tiene un enfoque estratégico en el uso del tiempo, donde la eficiencia y el impacto en los objetivos son prioridad, integrando claridad y planificación para maximizar resultados.

5.7.1.3. Incremento de compromiso

El compromiso de los empleados podría definirse como el grado de involucramiento tanto intelectual como emocional que cada uno de los trabajadores tiene en la empresa. Esto repercute directamente en su desempeño. (Bodón, 2023).

Este concepto destaca la importancia de gestionar el compromiso como un elemento estratégico que impacta tanto en los resultados individuales como en los organizacionales.

5.7.1.4. Detectar talento interno

El talento es tener la capacidad de generar esas patentes o de hacer crecer esa marca. Los conocimientos que tiene un profesional sobre uno o varios campos a los que dedica su trabajo forman parte de su talento, pero también su personalidad, su capacidad de decisión y de anticiparse a riesgos y de identificar oportunidades, además de su creatividad, su motivación, su actitud y su experiencia. (Horrillo, 2021).

El talento interno es un recurso estratégico que combina conocimientos, personalidad, experiencia, y habilidades clave como la creatividad y las capacidades de anticipación.

5.7.1.5. Mejora la comunicación

Es un objetivo que nos puede venir bien a todos, pues en ocasiones es difícil y notamos que existen obstáculos que nos impiden entendernos con los demás. (Cid Paz, 2020).

Mejorar la comunicación es un objetivo universal que enfrenta diversos obstáculos. Superarlos implica desarrollar habilidades personales, identificar barreras y adoptar estrategias. Una comunicación efectiva no solo mejora el rendimiento mutuo, sino que fortalece relaciones.

5.7.1.6. Planes de corrección

Un plan de acción es una herramienta administrativa que establece el camino para conseguir las metas de un negocio. Fija la ruta con una planificación exhaustiva por medio de un listado de actividades con los tiempos y responsables; además, marca el progreso en cada componente. (Rodríguez, 2024).

Un plan de acción es una herramienta estratégica que organiza y estructura las actividades necesarias para alcanzar las metas, enfocándose en la resolución de problemas y la mejora continua.

5.7.1.7. Políticas de compensación

Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño. (Werther & Davis, 1997).

El uso de las evaluaciones de desempeño como base para decisiones salariales sigue siendo una práctica común, pero debe implementarse cuidadosamente para evitar efectos adversos en la cultura organizacional.

5.7.1.8. Identificación de Recursos humanos

Es una técnica que se refiere a la ubicación o localización de personas para que sean partes de la empresa y que tengan un potencial o perfil que se adapte a lo que se necesita o se espera conseguir. (Rios, 2021).

La identificación de recursos humanos es una actividad que trasciende el reclutamiento. No solo implica encontrar a las personas adecuadas, sino asegurarse de que su perfil potencial y valores estén alineados con los objetivos organizacionales.

5.7.1.9. Toma de decisiones de ascenso

Para promover los ascensos en la empresa se debe hacer un análisis de la plaza vacante y también de las capacidades y habilidades de los candidatos para garantizar que será de beneficio para ambos. Estos son algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para promover los ascensos: liderazgo, deseo de superación, capacidad y experiencias, horarios, historial laboral. (Jiron, 2019).

La toma de decisiones de ascenso no es solo un proceso administrativo, sino una actividad estratégica que impacta profundamente en la motivación, el desarrollo y la retención de talento dentro de la organización. Además, este proceso debe ser transparente, justo y coherente con la cultura organizacional, para maximizar sus beneficios a largo plazo.

5.7.1.10. Toma de decisiones de despido

El despido laboral puede ser resultado de un bajo rendimiento laboral. Esto ocurre cuando un trabajador no cumple con las expectativas y estándares establecidos por el empleador. Sin embargo, es importante que el empleador haya proporcionado oportunidades de mejora y capacitación antes de tomar la decisión de despedir al trabajador. (Vreede, 2024).

La toma de decisiones de despido, aunque es una herramienta necesaria para mantener la productividad y el buen funcionamiento de la organización, debe ser manejada con cautela, justicia y empatía. Para que sea efectiva, debe basarse en una evaluación objetiva y completa del rendimiento del empleado, ofrecer oportunidades de mejora adecuadas y cumplir con las normativas legales.

Las ventajas de la evaluación eficaz del desempeño laboral incluyen múltiples beneficios claves. En primer lugar, la mejora y el aumento del desempeño contribuyen a optimizar la productividad, promoviendo un ambiente eficiente. El incremento del compromiso es esencial para que los empleados se sientan motivados, lo cual impacta en la retención del talento. A través de la detección de talento interno y la identificación de recursos humanos, es posible descubrir habilidades valiosas en los empleados actuales. La mejora en la comunicación asegura que todos estén informados y alineados. Implementar planes de corrección permite abordar y mejorar áreas de bajo desempeño, mientras que las políticas de compensación aseguran una remuneración justa y motivadora. Finalmente, una evaluación precisa del desempeño facilita la toma de decisiones de ascenso y despido, permitiendo mantener un equipo de trabajo capaz y motivado.

Análisis y discusión de resultados.

En la tabla No. 1, Por medio de encuestas se consultó a colaboradores de FUNDENUSE, que clasificaran una serie de ventajas de acuerdo a su clasificación se obtuvo que la mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, incremento de compromisos, identificación de recursos humanos, detectar talento interno, mejora de la comunicación, planes de corrección, toma de decisiones de ascenso, en donde el 100% las considera como ventajas, el 60% expresa que las políticas de compensación es una ventaja, un 40% valora que la división de empleados es una ventaja, un 20% afirma que los sesgos en la validez en la evaluación del desempeño es ventaja, y otro 20% califica que invertir tiempo y dinero es una ventaja en la evaluación del desempeño.

Respecto a la entrevista aplicada al Gerente se le consultó sobre cuáles son las ventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño, a lo que expresó que una ventaja sería que les brinda una perspectiva del colaborador, si está haciendo bien su trabajo o si está fallando, en que necesita capacitación y si realmente maneja las políticas y normativas de la organización.

Los resultados indican que la evaluación de desempeño es una herramienta clave para optimizar la eficiencia, fortalecer la comunicación y aumentar la motivación en la empresa. La gerencia percibe esta evaluación no solo como un mecanismo para medir el rendimiento de cada colaborador, sino también como una oportunidad para brindar retroalimentación. A través de este proceso, la empresa puede identificar de manera precisa las áreas en las que cada empleado necesita capacitación o apoyo, permitiendo un desarrollo profesional. Además, la evaluación facilita una comunicación más abierta entre los colaboradores, lo cual contribuye a la alineación de los objetivos individuales con los de la organización.

5.7.2. Desventajas

5.7.2.1. Requiere invertir tiempo y dinero

A esto se le conoce como desventaja de la evaluación del desempeño y eso se debe a que la empresa representa un esfuerzo considerable, ya sea en recursos económicos o humanos. El principal costo asociado a la evaluación del rendimiento es el tiempo. El equipo de recursos humanos debe destinar muchas horas a la preparación de este proceso, sobre todo, cuando se realiza con métodos manuales. (Fernandez, 2024).

Invertir tiempo y dinero destaca la necesidad de que las empresas consideren los recursos que deben asignar para llevar a cabo una evaluación exhaustiva, el tiempo es el principal costo asociado sugiere que el proceso puede ser intensivo en horas laborales, lo que puede afectar la productividad de los colaboradores.

5.7.2.2. Provoca ambiente de tensión entre los empleados.

La tensión de los empleados es un problema cada vez más generalizado en las organizaciones, causando malestar, insatisfacción y descenso en la productividad de las mismas. (Marquez, 2002).

Este ambiente de conflicto afecta el bienestar de los empleados, disminuye su motivación y puede aumentar la rotación de personal. También impacta negativamente en la colaboración y la cultura organizacional, creando desconfianza.

5.7.2.3. División de los empleados

Consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, el cual se reparte entre un grupo determinado de personas. Se basa en la idea de que, al repartir el trabajo entre varias personas, según sus habilidades o capacidades, se puede aumentar la eficiencia y la productividad. (Morales, 2024).

Organiza tareas según las habilidades de los trabajadores para aumentar la eficiencia y productividad. Una buena planificación y gestión son esenciales para equilibrar sus ventajas y minimizar los riesgos.

5.7.2.4. Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño.

Es importante identificar los sesgos en las evaluaciones del desempeño por competencias con el fin de hacerlos conscientes y así poder evaluar con mayor objetividad sin caer en interpretaciones ilógicas o juicios imprecisos. (Martinez, 2020).

Los sesgos en la evaluación del desempeño distorsionan la validez de los resultados y afectan la equidad en el entorno laboral. Detectarlos y gestionarlos correctamente es esencial para garantizar evaluaciones precisas y justas, fortaleciendo la confianza y la motivación en la organización.

La evaluación del desempeño presenta varias desventajas que pueden afectar tanto a la organización como a sus colaboradores. En primer lugar, requiere de una inversión considerable de tiempo y dinero, porque implica preparación, lo que puede resultar costoso, especialmente para empresas pequeñas. Además, genera ambiente de tensión entre los empleados, los cuales pueden llegar a sentir presión incluso ansiedad al saber que están siendo evaluados, por lo que afecta el clima laboral y su desempeño. La posible división de los empleados porque las evaluaciones suelen crear rivalidades entre quienes obtienen mejores o peores resultados. Finalmente, existe el riesgo de sesgos en la validez de la evaluación, debido a que pueden influir en los resultados, haciendo que estos no reflejen el verdadero desempeño de cada trabajador.

Análisis y discusión de resultados.

En la Tabla No. 1 , respecto a la clasificación de las desventajas el 100% considera que el provocar ambiente de tensión entre los empleados es una desventaja, la toma de decisiones de despido es considerada una desventaja por el 100%, un 80% expresa que los sesgos en la validez en la evaluación del desempeño es una desventaja, otro 80% considera que invertir tiempo y dinero es una desventaja para la evaluación de desempeño, la división de los empleado es considerada desventaja por el 60%, y un 40% valora las políticas de compensación como desventaja.

Respecto a la entrevista aplicada al Gerente se le consultó sobre Cuales son las desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño, a lo que expresó que las desventajas que ha obtenido durante las aplicaciones de evaluaciones son que todos los años usan los mismos formatos de evaluación, que los colaboradores no mejoren con respecto a los años anteriores, si un colaborador sale bajo en las evaluaciones dos años seguidos es propenso a despido.

En base a los resultados, muestra que tanto los colaboradores como el gerente perciben varias desventajas en el sistema de evaluación de desempeño, desde aspectos como la tensión laboral. Esto sugiere la necesidad de revisar y adaptar los procesos de evaluación para que sean más objetivos, eficientes y beneficiosos para el desarrollo profesional de los colaboradores y la organización.

VI. CONCLUSIONES

Después de haber culminado la investigación sobre el sistema de evaluación de desempeño en FUNDENUSE Sébaco, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La empresa realiza la evaluación de desempeño con el objetivo de promover autoperfeccionamiento del empleado. Las expectativas del trabajo son excelentes, y el diseño actual de la evaluación es integral y bien valorado. Además, el equipo encargado de la evaluación de desempeño es evaluado con excelencia, lo cual refleja un alto nivel de profesionalismo y compromiso. Así mismo, los colaboradores están de acuerdo con el almacenamiento de los resultados de sus evaluaciones, demostrando actitud positiva hacia el seguimiento y desarrollo de su rendimiento.

2. En la empresa FUNDENUSE, se aplica el método Gestión por Objetivos, un método que permite alinear los objetivos de cada departamento con las metas de la organización, considerado un método muy importante porque es un método que les permite realizar comparaciones entre el desempeño real de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos que propone la organización, y el jefe inmediato da a conocer los pasos necesarios para realizar una evaluación efectiva por objetivos.

3. Se determinó que en FUNDENUSE Sébaco, los colaboradores determinaron que las ventajas son: mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, incremento de compromisos, identificación de recursos humanos, detectar talento interno, mejora de la comunicación, planes de corrección, y toma de decisiones de ascenso, y las desventajas son: provocar ambiente de tensión entre los empleados, y toma de decisiones de despido.

VII. REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2010). *metodologia de la investigacion. tercera edicion*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Bodón, A. (2023, abril 17). *www.bitrix24.es*. Retrieved from 9 formas poderosas de mejorar el compromiso de los empleados: <https://www.bitrix24.es>
- Campo, R. A. (2023, julio 25). *la importancia de las pruebas de rendimiento para prevenir el (Downtime): pruebas de rendimiento*. Retrieved from medium: <https://medium.com>
- Carranza, A. (2024, junio 05). *crehana*. Retrieved from <https://www.crehana.com>
- Caruda, S. (2018). *La evaluacion del desempeno en el sector privado. Analisis y aproximacion a los avances realizados en el sector publico espanol*. Segovia.
- Cascio, P. A., & Guillen, G. C. (2010). *Gestion de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. In I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cid Paz, S. (2020, marzo 26). *como mejorar la comunicacion? 8 claves para una comunicacion eficaz*. Retrieved from <https://psicologoenmadrid.co>
- Crespo, G. (2020). *Congreso Universidad 2024*. Retrieved from administracion por objetivos para el redimensionamiento de la gestion de las ciencias de la facultad de ingenieria: <https://www.congresouniversidad.cu>
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. In G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Fernandez, M. (2024, febrero 14). *Factorial*. Retrieved from Analisis del costo beneficio de la evaluacion del desempeño en una organizacion : <https://factorial.mx>
- Gamarra, G. (2023, Noviembre 29). *factorialhr.es*. Retrieved from Tecnicas para aumentar la productividad en el trabajo: <https://factorialhr.es>
- Garcia , D., & Jimenez, S. (2012). *La evaluacion del Desempeno como un elemento de gestion en las entidades publicas:el caso de la Defensoria del Pueblo*. Bogota.
- Hamilton , T. (2024, agosto 22). *guru99*. Retrieved from tutorial de pruebas de rendimiento: <https://www.guru99.com>
- Hernandez,Fernandez & Baptista. (2010). *metodologia de la investigacion*. Peru: EL comercio S.A.
- Horrillo, E. (2021, enero 22). *elpais.com*. Retrieved from Como detectar el talento dentro de la empresa y hacerlo crecer: <https://elpais.com>

- Jiron, J. C. (2019, febrero 21). *D-Evolutions*. Retrieved from como promover los ascensos y el efecto que tienen dentro de tu compañía: <https://devolutionsca.com>
- Lenis, A. (2023, enero 20). *que es el almacenamiento de datos, como funciona y que tipos existen?* Retrieved from blog de HubSpot: <https://bloghubspot.es>
- Machado, M., & Tinoco, R. (2005, Diciembre). *Evaluacion del desempeno humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del ano 2005*. Matagalpa.
- Mallon, X. (2024, mayo 24). *keepcoding tech school*. Retrieved from que son las pruebas de rendimiento?: <https://keepcoding.io>
- Marquez, M. (2002, marzo 20). *manejo de las tensiones y el estres en los empleados*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com>
- Martinez, L. (2020, agosto 04). *hrider*. Retrieved from como reconocer y evitar sesgos en la evaluacion del desempeño: <https://www.hrider.net>
- Mondejar, G. (2023, agosto 06). *Tickelia*. Retrieved from La importancia de la autoevaluacion laboral: clave para el crecimiento profesional: <https://tickelia.com>
- Mondy, Wayne; Robert, M Noe. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. México: A Simon y Schuster Company.
- Montoya, A. C. (2009). Evaluacion del desempeño como herramienta para el analisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22.
- Morales, F. (2024, mayo 09). *economipedia*. Retrieved from Division del trabajo: que es y como funciona: <https://economipedia.com>
- Moran, G., & Alvarado, D. G. (2010). *metodos de investigacion*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Naveros, B. (2023, agosto 03). *Tickelia*. Retrieved from Autoevaluacion, coevaluacion, y heteroevaluacion: <https://tickelia.com>
- Perez, O. (2016, junio 30). *Blog peoplenext*. Retrieved from pasos para realizar una evaluacion del personal 360 grados : <https://blog.people-cloud.com>
- Perez, O. (2020, octubre 01). *blog peoplenext*. Retrieved from 10 características de la administracion por objetivos(APO): <https://blog.peoplenext.com>
- Picado, L. (2017, enero 13). *que es una muestray como se selecciona?* Retrieved from <https://biblioinfo.unan.edu.ni>
- Rios, J. (2021, diciembre 31). *blog nubox*. Retrieved from identificacion de talento en recursos humanos: como se logra?: <https://blog.nubox.com>
- Rodriguez, A. (2023, octubre 26). *Lifeder*. Retrieved from Autoevaluacion: <https://www.lifeder.com>
- Rodriguez, Nancy. (2024, febrero 20). *Hubspot*. Retrieved from que es un plan de accion, como se elabora y ejemplos.: <https://blog.hubspot.es>

- Rodriguez, R., & Lopez, J. (2020). *Evaluacion al desempeno del personal de la UNAN-Managua*. Managua.
- Rojas, J. (2024, julio 01). *blog hubspot*. Retrieved from evaluacion 360 de desempeño: para que sirve y ejemplos: <https://blog.hubspot.es>
- Sanchez, I. (2017, noviembre 18). *repositorio unan*. Retrieved from <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Silva, D. (2021, mayo 06). *blog de Zendesk*. Retrieved from que es la gestion 360 grados?: <https://www.zendesk.com.mx>
- Villagran, A. (2014). *La evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la produccion en la empresa Domingos Jeans del Canton Pelileo*. Ambato- Ecuador.
- Vreede, C. (2024, junio 20). *despido laboral: causas, consecuencias, y derechos del trabajador*. Retrieved from <https://www.shiftbase.com>
- Werther, W., & Davis, K. (1997). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: McGRAW Hill.

VIII. ANEXOS

Anexo No. 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 e FUNDENUSE, Sébaco.	"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 realizan 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 Auto perfeccionamiento 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
					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Entrevista	¿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?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en FUNDENUSE Sébaco.					<i>Encuesta</i>	¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	<i>Colaboradores</i>		
					<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos		
					Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
							<i>Encuesta</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato					

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

						para realizar la autoevaluación?		
		Evaluación 360	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	
	<i>Encuesta</i>			¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores		
	Características		<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato		
			<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores		
	Pasos para realizar la evaluación 360		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato		

					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Sí No	Colaboradores
			Gestión por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

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

			Escala gráfica	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de 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	Colaboradores

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

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

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

							Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo N°.2 – Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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		

Anexo N°.3 – Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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 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			

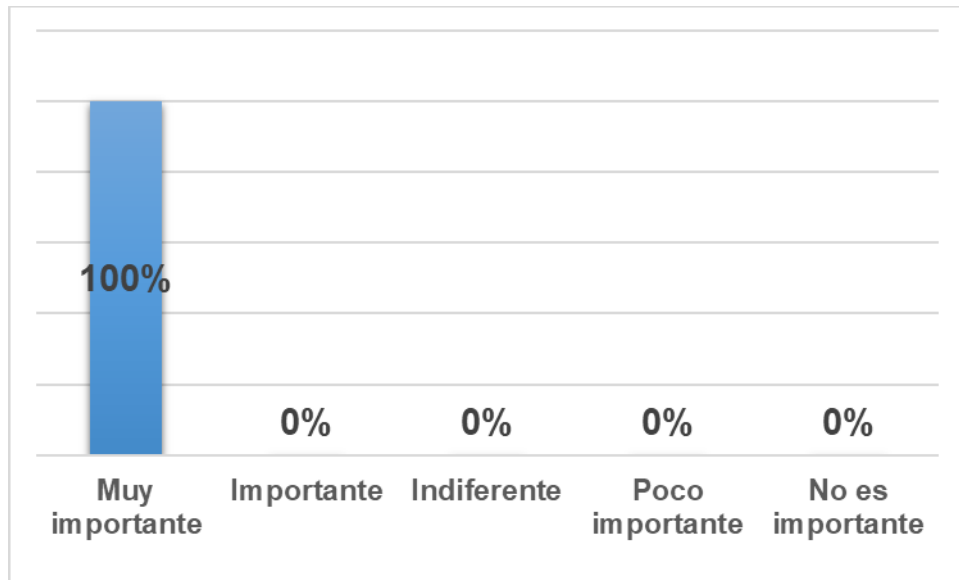
Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

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			

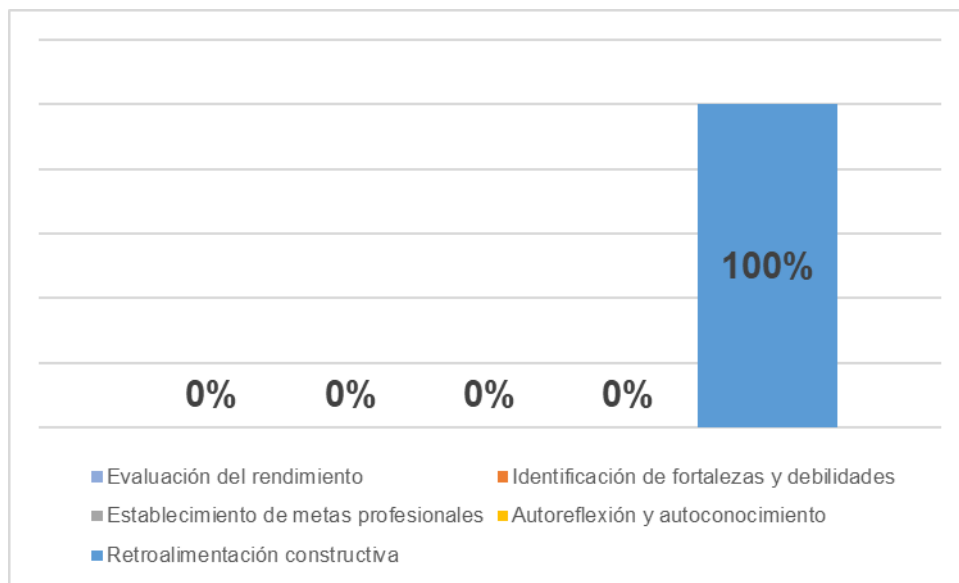
Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo 5: importancia de la autoevaluación



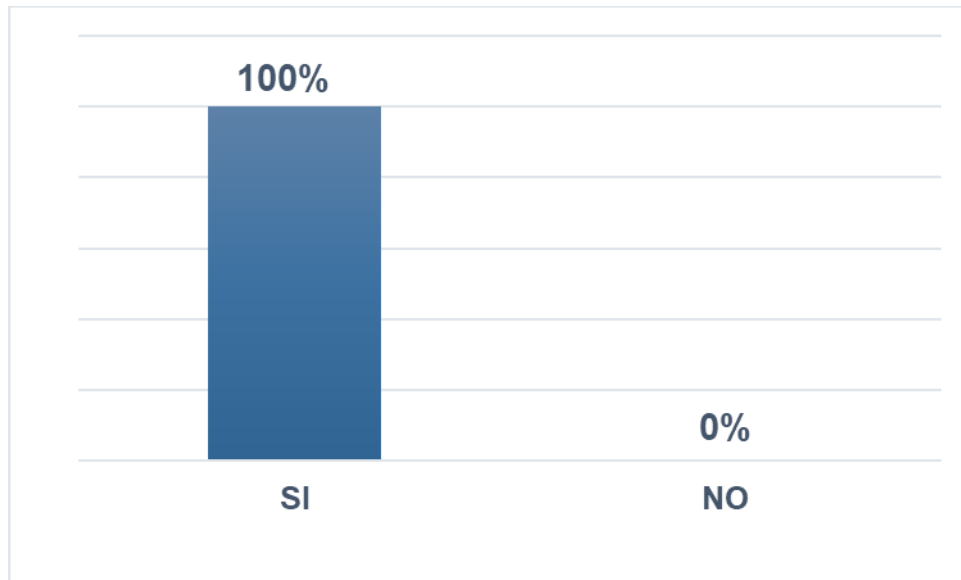
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Anexo 6: características de autoevaluación.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.

Anexo 7: Pasos para la realización de gestión por objetivos



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores de FUNDENUSE, Sébaco.