



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional De Matagalpa

UNAN-CUR-MATAGALPA

### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

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 y Jinotega, Durante el año 2024.

#### SUBTEMA:

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Alimvet en Matagalpa, Durante el segundo semestre del año 2024.

#### AUTORES

Br. Centeno Rayo Clara Patricia

Br. Ruiz Torres Mariam Raquel

Br. Velázquez Sequeira Jenniffer Antonia

#### TUTOR:

MSC. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, Noviembre 2024





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional De Matagalpa

UNAN-CUR-MATAGALPA

### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

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 y Jinotega, Durante el año 2024.

#### SUBTEMA:

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Alimvet en Matagalpa, Durante el segundo semestre del año 2024.

#### AUTORES

Br. Centeno Rayo Clara Patricia

Br. Ruiz Torres Mariam Raquel

Br. Velázquez Sequeira Jenniffer Antonia

#### TUTOR:

MSC. CRISTHIAN LEYMAN MARTINEZ

Matagalpa, Noviembre 2024



**TEMA:**

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

**SUBTEMA:**

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Alimvet, durante el segundo semestre del año 2024.

## i. TABLA DE CONTENIDO

---

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
<i>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR</i> .....	iii
MSC. Cristhian Leyman Martínez .....	iii
Resumen .....	v
I. Introducción .....	1
I. JUSTIFICACION .....	12
II. OBJETIVOS .....	13
3.1. OBJETIVO GENERAL:.....	13
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	13
III. Desarrollo .....	14
Proceso de la evaluación de desempeño .....	14
4.1. Definición de evaluación de desempeño.....	14
4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	14
4.3. Expectativas del trabajo (del Trabajador) .....	16
4.4. Diseño del programa de evaluación del desempeño.....	18
4.4.1. Entrevista de desempeño.....	20
4.4.2. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	22

4.5.	Método de la evaluación de desempeño .....	23
4.5.1.	Autoevaluación .....	24
4.5.1.1.	Definición del método de Autoevaluación .....	24
4.5.1.2.	Importancia del método de autoevaluación .....	24
4.5.1.2.	Características del método de autoevaluación .....	25
4.5.1.3.	Pasos del método de autoevaluación .....	26
4.5.2.	Evaluación 360 grados .....	27
4.5.2.1.	Definición de Evaluación 360 grados .....	27
4.5.2.2.	Importancia del método de evaluación 360 grados .....	28
4.5.2.3.	Características del método de evaluación 360 grado .....	28
4.5.2.4.	Pasos Características del método de evaluación 360 grado .....	29
4.5.3.	Gestión por objetivos .....	31
4.5.3.1.	Definición del método de gestión por objetivo .....	31
4.5.4.2.	Importancia del método de gestión por objetivo .....	32
4.5.3.3.	Característica de la Evaluación por objetivos .....	34
4.5.3.2.	Pasos para realizar la gestión por objetivo .....	36
4.5.4.	Escala grafica .....	38
4.5.4.1.	Definición .....	38
4.5.4.2.	Importancia .....	39
4.5.4.3.	Características del método de escala grafica .....	40
	4.Pasos para realizar la evaluación por escala grafica .....	40

4.5.5.	Prueba de rendimiento .....	42
4.5.5.1.	Definición .....	42
4.5.5.2.	Importancia del método de prueba de rendimiento.....	43
4.5.5.3.	Característica del método de prueba de rendimiento .....	44
4.5.5.4.	Paso para realizar la evaluación por prueba de rendimiento.....	45
4.6.	Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño .....	48
4.6.1.	Ventajas .....	48
○	Mejora el desempeño laboral .....	48
4.6.2.	Desventajas.....	53
5.	Bibliografía .....	59

## **Dedicatoria**

Primeramente, agradecemos a Dios por darnos la fortaleza y sabiduría para superar los desafíos y momentos difíciles que encontramos a lo largo de este camino. Gracias, Señor, por habernos brindado salud, energía y la claridad necesaria para alcanzar este logro tan importante en nuestras vidas.

A nuestros padres, quienes nos han apoyado incondicionalmente, brindándonos siempre su amor, su guía y todos los recursos necesarios para que pudiéramos cumplir este sueño. Gracias por enseñarnos el valor de la perseverancia, la humildad y el esfuerzo, valores que nos han ayudado a crecer y a ser quienes somos hoy.

A nuestros maestros, por su dedicación y paciencia, por cada lección y cada consejo compartido a lo largo de estos años. Gracias por guiarnos y transmitirnos sus conocimientos y experiencias, que hoy nos acompañan como herramientas valiosas para el futuro.

A nuestra Alma Mater, que nos acogió y formó como profesionales y personas. Este centro de estudios nos brindó el respaldo y el apoyo necesarios para enfrentar cada reto académico, dándonos la oportunidad de aprender y crecer.

Con gratitud y afecto. **Clara Patricia Centeno, Rayo Mariam Raquel Ruiz Torres, Jenniffer Antonia Velasquez Sequeira**

## **Agradecimiento**

Al culminar nuestra formación profesional y llegar a esta meta tan anhelada, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a:

Dios, por regalarnos vida, salud, y la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo que encontramos en el camino. Gracias por darnos la sabiduría, el espíritu de lucha y la perseverancia para mantenernos firmes en nuestras metas y alcanzar nuestros sueños.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional a lo largo de toda nuestra vida académica, y especialmente en esta etapa tan importante. Sus consejos, sacrificios y amor nos han dado la motivación para vencer cada desafío y hacer realidad este logro.

De manera especial, rendimos nuestro agradecimiento al Doctor Oscar Villalta y al equipo de la empresa ALIMVET quienes nos apoyaron en la recolección de información indispensable para nuestra investigación. Su colaboración fue fundamental para el desarrollo de este proyecto.

Asimismo, agradecemos a la comunidad universitaria de la FAREM MATAGALPA y a nuestros docentes, quienes nos transmitieron con dedicación y compromiso sus conocimientos. En especial, a nuestro tutor, el MSC. Cristhian Leyman Martínez, por guiarnos con paciencia y sabiduría en este seminario de graduación, cerrando así una etapa crucial en nuestras vidas.

Con profunda gratitud,

**Clara Patricia Centeno Rayo,**

**Mariam Raquel Ruiz Torres**

**Jennifer Antonia Velásquez Sequeira**

## 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 **AQUI ESCRIBAN SUS NOMBRES CON SU NUMERO DE CARNET CORRECTAMENTE**, el cual lleva por tema: **AQUI PONGAN EL SUBTEMA DE SU SEMINARIO**

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

La presente investigación se titula análisis del sistema de la evaluación del desempeño laboral en la empresa ALIMVET en el departamento de Matagalpa, periodo 2024, tiene como propósito analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa ALIMVET en el departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024. El estudio de la evaluación del desempeño es importante ya que identifica áreas de mejora, fortalece en los empleados, proporciona información valiosa para la toma de decisiones, facilita la retroalimentación constructiva y asegura que los objetivos individuales estén alineados con la visión y metas de la empresa. Este trabajo contiene información sobre la evaluación de desempeño, objetivos de la evaluación de desempeño, expectativa del trabajador, diseño del programa de evaluación, entrevista del desempeño, almacenamiento de datos de la evaluación de desempeño, la evaluación por gestión de objetivo y ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño, se llegó a la conclusión que en la empresa Alimvet la evaluación de desempeño es diseñada y aplicada con el objetivo de alcanzar el autoperfeccionamiento, se utiliza la gestión por objetivos como método de evaluación, lo cual mejora el rendimiento organizacional, este proceso ofrece ventajas que mejora el rendimiento laboral, los beneficios obtenidos con esta evaluación superan los inconvenientes, promoviendo una gestión más eficiente en la organización.

Palabra claves: evaluación, desempeño, métodos, organización, objetivos y laboral

## **I. Introducción**

El presente trabajo aborda el tema del análisis de sistema de desempeño laboral en la empresas públicas y privadas, en el departamento de Matagalpa en el segundo semestre del 2024, disponiendo particularmente la evaluación del desempeño en la empresa Alimvet Matagalpa.

El Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas, es un tema de gran relevancia para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. Este análisis busca entender cómo se implementan y utilizan las evaluaciones del desempeño para mejorar la productividad, identificar áreas de mejoras y fomentar el desarrollo profesional de los empleados.

Para la realización de esta investigación se consultó por medio de sitios web en la cual se identificaron cinco tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio.

### **A nivel internacional**

En la universidad de Valladolid España, Campos (2018), realizó un trabajo de grado “La evaluación del desempeño en el sector privado. Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español”, teniendo como objetivo general la mejora permanente del ejercicio de la dirección y en consecuencia el aumento de la calidad educativa del correspondiente centro docente, también posibilita la renovación del mandato de los directores nombrados previo concurso de méritos, que obtengan una valoración positiva, así como el reconocimiento personal, profesional y económico, es decir, hacer constar la importancia que cobran las evaluaciones del desempeño entre los cargos directivos de los centros docentes, los objetivos específicos con asignados individualmente a todos los integrantes de los equipos de gestión de proyectos pudiendo ser de dos tipos diferentes tales como objetivos de mejora del servicio público y específicos de EGP. En la actualidad nos movemos en un entorno empresarial complejo, donde diversos factores exigen que las empresas se adapten e innoven para seguir funcionando en este sentido, la evaluación del desempeño es un componente

fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado, que no es otro que el buen y correcto desempeño del talento humano de la organización, para lograr la misión y la visión de ésta.

En Argentina, Córdoba, Instituto Universitario Aeronáutico se encontró una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño laboral del sector de post venta del concesionario Mediterráneo, tuvo como finalidad crear y proponer un modelo sistemático e integrado de evaluación de desempeño, medir deficiencias actuales e incrementar la eficacia y eficiencia del sector post venta de la concesionario demostrando que incorporar un nuevo proceso a una empresa como mediterráneo que ya se encuentra en funcionamiento, la resistencia al cambio y la readaptación a nuevos procesos pueden requerir un esfuerzo destacado. (Llanos, 2015)

En México, Universidad Nacional Autónoma de México se encontró el tema: "Evaluación de desempeño en la empresa super CHE " el objetivo de determinar las ventajas de evaluación de desempeño, así como las principales necesidades o problemas que se pueden solucionar a través de proceso de evaluación de desempeño, esta investigación tiene como conclusión que la empresa super che está bien preparada y cuenta con un proceso establecido de evaluación de desempeño en el cual los empleados están informados sobre dicho proceso así como también los aspectos que se evalúan. (Almeida, 2016)

En Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala se realizó un informe titulado "Sistemas de evaluación de desempeño laboral en una compañía financiera" para obtener la maestría de administración de recursos humanos presenta como objetivo general elaborar un sistema de evaluación de desempeño acorde a las características, requerimientos y necesidades de la compañía, después de aplicar los instrumentos a la muestra se concluyó que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación que le permita a los gerente y jefes tener estimación cuantitativa y cualitativa del desempeño de sus colaboradores en la organización, (Polanco, 2020).

## **A nivel nacional**

En Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua se realizó una investigación con el tema: " Recursos humanos la importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano", con el objetivo de determinar la importancia de la capacitación el desarrollo humano para obtener mejores resultados en el desempeño laboral, con el fin de describir el proceso de estudio de las necesidades de las capacitación, identificar técnicas tradicionales y modernas en la implementación del plan de capacitación y analizar el desarrollo del talento humano basado en la competencia, llegando a la conclusión que es de gran importancia elaborar plan de capacitación con información y conseguir motivar a los trabajadores ayuda a crecer en productividad. (Alarcon y Napolión, 2017).

## **A nivel local**

En Matagalpa, UNAN CUR MATAGALPA, se ubicó el tema: Aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa, en el que su principal objetivo fue, Evaluar el desempeño humano de los empleados en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005. Concluyendo que El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal, el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización, dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. ( Machado, 2005)

Los antecedentes antes mencionados fueron de gran ayuda para la presente investigación, se ha observado los objetivos y conclusiones obtenidas por los autores.

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

### **a) Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo Según Tamayo (1981) consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario

obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Según lo antes mencionado, se puede analizar un tema determinado teniendo en cuenta las características medibles, con datos obtenidos al aplicar instrumentos como son encuestas, esta permite describir la evaluación al desempeño empleada en la población compuesta por los colaboradores de la empresa Alimvet en el departamento de Matagalpa, estos datos se procesaron y analizaron a través de herramientas de Excel, para representar a través de grafica los resultados obtenidos de manera porcentual.

#### b) Enfoque cualitativo

Según Perez (1994), defiende la idea que la metodología de tipo cualitativa nos permite una mejor comprensión del contexto, ayudándonos a situar en el marco en el que ocurre el acontecimiento, permitiéndonos así obtener una visión más global de la realidad, o sea, una atención especial al contexto, circunstancias y ámbitos en los que se desarrolla el comportamiento humano. A la vez, tampoco niega las aportaciones de la metodología cuantitativa dentro de una reflexión de carácter sistemático del área, sobre todo porque ambas metodologías ofrecen perspectivas interesantes y complementarias para enfocar la realidad objeto de estudio.

El estudio realizado en la empresa Alimvet bajo un enfoque cualitativo porque se basa en métodos de recolección estandarizados y porque la recolección de los datos, consiste en obtener las perspectivas, puntos de vistas del personal de la empresa, se utilizó como técnica de recolección de datos, la observación y la entrevista, los cuales complementaron la información cuantitativa.

Por su nivel de profundidad es investigación descriptiva.

En cuanto a los propósitos de las investigaciones de alcance descriptivo, Lanuez & Baptista(1997) apuntan lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Según el autor antes mencionado la investigación descriptiva presenta las cualidades específicas que busca estudiar en una población, tomando en cuenta factores determinantes para describir la situación actual sobre el tema estudiado.

La presente investigación según su nivel de profundidad es de carácter descriptiva, debido a que el autor describe el proceso de evaluación al desempeño que se lleva a cabo en la empresa Alimvet, donde se muestra la situación actual de esta organización.

Según su diseño es no experimental.

El tipo de diseño no experimental, los autores Fernandez, Hernandez y Baptista (2023) describen este tipo como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Lo mencionado anteriormente indica que el diseño no experimental se limita únicamente a la observación de los fenómenos presentes para posteriormente analizar y comprender sin hacer modificaciones o alteraciones. Este tipo de investigación no se manipula ni se realiza al azar, se realiza sin manipular variables, este estudio no crea alguna situación.

El presente estudio según su diseño es no experimental, debido a que los autores se limitaron solo a observar cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en la empresa Alimvet en la ciudad de Matagalpa, para analizarla y describirla, sin hacer ninguna modificación.

Según su extensión en el tiempo, es de corte transversal.

Para Fernandez, Hernandez y Baptista (2023) “ Los estudios transversales tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o mas variables de una poblacionen un momento unico”.

Según lo indicado previamente su diseño es transversal ya que analiza los efectos de las variables en un momento determinado, operando este estudio en el segundo semestre del año 2024.

### Población

Para Arias (1977) define como población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Se refiere con población a un conjunto de personas o cosas con características que los identifican en común, con características similares, para ser estudiadas dichas variables.

La población de estudio estuvo formada por un total de 12 trabajadores, los cuales colaboran en la empresa Alimvet Matagalpa, compuesta por el gerente, el contador, el encargado de recursos humano, cajera y 8 colaboradores de agente de ventas.

### Muestra

De acuerdo con Arias (1977) La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

En este caso la muestra es representativa y por conveniencia debido a que facilita a los investigadores a recolectar información de la población, ya que este tipo intenta incluir al elemento más accesible para la investigación.

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la elección de la muestra no depende de la probabilidad si no de la accesibilidad, conveniencia y disponibilidad, en este caso se tomaron siete elementos claves para la investigación como gerente, el encargado de recursos humanos y cinco colaboradores de la empresa Alimvet.

Por consiguiente, para esta investigación en la recolección de datos se utilizó el método científico y empírico.

### Método científico

Según Bunge (1959) , el método científico es un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada. Afirma que, donde no hay método científico no hay ciencia.

Para Mario Bunge el método científico se caracteriza por ser un enfoque sistemático y crítico para la investigación no busca solo describir la investigación si no entenderla para explicarla.

Es necesario recalcar que en la investigación realizada en la empresa Alimvet se usó el método científico, como mencionaba el autor se ha observado, formulado e investigado de manera ordenada para la realización del planteamiento del problema, la justificación, la creación de los objetivos, en la elaboración del marco teórico, en la fijación del diseño metodológico, del mismo modo que en la construcción de la operación de variable, así como en la creación y aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la empresa Alimvet para la recolección de la información, para esta investigación y en la exposición de las conclusiones.

### Método empírico

Como dijo Cerezal & Fiallo, (2004) el conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. Constituye la primera etapa del conocimiento, donde el hombre obtiene el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones.

Como se cita anteriormente el conocimiento empírico se realiza a través de la práctica, observando, mediante el contacto directo, a través de este se obtiene la comprobación del cumplimiento de la teoría en la práctica.

En el estudio realizado en la empresa Alimvet se empleó el conocimiento empírico por medio de la observación, de cómo fluye los procesos internos en la organización, también para verificar que el resultado obtenido en la encuesta aplicada a los colaboradores sea comprobable con la información obtenida con la entrevista realizada al gerente.

#### Método inductivo

Pardo (2012) afirma que el inductivismo es una concepción metodológica construida sobre una base filosófica empirista, la observación y en general los sentidos, como origen y fuente primera del conocimiento, la experiencia como límite, fundamentación última del conocimiento. Esta filosofía tuvo en el siglo XVIII en David Hume a su moderno fundador y en el XX su combinación con los avances de la lógica matemática dio lugar al empirismo lógico.

Ciertamente este método inductivo inicia de un hecho, tiene como propósito la elaboración de conclusiones, a través de la información obtenida de las aplicaciones de instrumento elaborados, aplicados para obtener estos datos, de igual forma expresa el resultado de la experiencia, de la observación, esto significa un manifestar el ámbito de la experiencia inmediata y de la observación.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en esta investigación hemos utilizado el método inductivo, a través de información recopilada en la aplicación de los instrumentos, luego analizada para comprender la situación actual en el desempeño laboral empleado en la empresa Alimvet.

#### Método deductivo

Como afirma Gómez (2004) el método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de enunciados supuestos llamados premisas si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia.

Este método reside en presentar conclusiones a partir de la observación de una situación concreta, comparándola de con las teorías universales, es decir parte de lo general para llegar a algo particular, a través de un proceso bien estructurados, utilizando el pensamiento razonamiento lógico.

Luego de lo antes mencionado en esta investigación se aplicó el método deductivo, iniciando de la evaluación del desempeño utilizado en la empresa Alimvet mediante la recolección de datos y la observación para analizar la situación actual y verificar los factores empleados de manera interna en la organización.

#### Método analítico

Según afirma "el método de análisis consiste en descubrir las causas que originan los fenómenos desde su observación", (Newton, 1687).

Esto consiste en separar el objeto o tema de estudio en partes más elementales para analizar la causa, efecto a través de la observación, es realizar un análisis por cada parte separada, para obtener una mejor investigación.

En este aspecto los investigadores han usado el método antes mencionado, de manera particular en la variable del desempeño laboral y los elementos que las componen para realizar un análisis más profundo de ellos.

#### Método sintético

El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad (Bernal, 2010).

Este método consiste en el integrar los elementos de estudio, incluyendo característica, el método utilizado y la información recolectada para determinar la situación concreta.

En esta investigación se usó este análisis debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del análisis de la evaluación de desempeño en la empresa Alimvet de manera sintética.

Para la recopilación de información se emplearon tres herramientas de investigación que son:

a) Encuesta

Para Bravo (1994), la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

De acuerdo con Sierra Bravo la encuesta es un método clave para la investigación se basa en recopilar datos a través de preguntas directas a los miembros de la sociedad, lo que permite obtener información valiosa sobre actitudes, comportamientos y opiniones.

Con el objetivo de analizar el desempeño laboral, se diseñó una encuesta que constó de 18 preguntas. Esta encuesta fue aplicada a 6 trabajadores permanentes de la empresa Alimvet, con el fin de obtener la opinión de cada uno de ellos con respecto a la temática de estudio.

b) Entrevista

Para Nahoum (1961) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

En este sentido Nahoum describe un tipo de interacción más personal y directa, donde el enfoque está en compartir experiencias y narrativas. Este tipo de encuentro permite un diálogo en el que se abordan cuestiones específicas de manera más íntima y comprensiva.

Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa Alimvet, donde se le formularon un total de 24 preguntas relacionadas con el desempeño laboral.

c) Observación directa

Según Tamayo (2007) "La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación".

Según lo expresado por Tamayo la observación directa es un método de investigación en el que el investigador se involucra activamente en la recolección de datos a través de su propia observación. Este enfoque permite obtener información de primera mano sobre el fenómeno estudiado, lo que puede proporcionar un contexto más rico y detallado.

Se elaboro un guía de observación directa enfocados en el desempeño laboral para de esta forma verificar la información proporcionada por el gerente y sus trabajadores en Alimvet.

## I. JUSTIFICACION

---

La presente investigación se aborda el tema del análisis de sistemas del desempeño laborar en la empresa Alimvet en la ciudad de Matagalpa.

Es importante el análisis de esta problemática, ya que, al realizar evaluación en el desempeño dentro de las organizaciones, se encuentra en los colaboradores talentos, cualidades y capacidades que aportan a la empresa valor y se identifica quien no realiza correctamente sus funciones, aportando conocimientos que serán de gran ayuda para garantizar en el éxito de la organización, y cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación es una herramienta clave para asegurar que los empleados no cumplan solo sus responsabilidades, sino que también alineen con los objetivos estratégicos de la misma, impactando de manera positiva dentro de la organización.

En el presente trabajo encontrarás información sobre el sistema de evaluación del desempeño incluye varios métodos, estos métodos permiten a las organización identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados, así como desarrollar planes de capacitación y desarrollo para mejorar el rendimiento individual y colectivo, a la vez es de gran beneficio para la empresa sujeta de estudio, estudiantes, docentes investigadores, del Centro Universitario Regional De Matagalpa UNAN-CUR-MATAGALPA, empleándola como antecedente, pues les dispone de mejores elementos de apoyo en sus bases investigativas.

## II. OBJETIVOS

---

### 3.1. OBJETIVO GENERAL:

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Alimvet en el departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la empresa Alimvet en la ciudad de Matagalpa, durante el segundo semestre del 2024.
2. Identificar los métodos utilizados por la empresa Alimvet en ciudad Matagalpa, durante el segundo semestre del 2024.
3. Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa Alimvet en la ciudad de Matagalpa, durante el segundo semestre del 2024.

### **III. Desarrollo**

Para fundamentar la presente investigación a continuación se describe un marco de referencias, Se abordan aspectos relacionados con evaluación de desempeño, sus ventajas y desventajas como elementos principales de este estudio. Todo lo anterior servirá para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

#### Proceso de la evaluación de desempeño

##### 4.1. Definición de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007)

Desde el punto de vista de los autores antes mencionados la evaluación de desempeño es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones miden y analizan el rendimiento de sus empleados, tomando en cuenta tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. Este procedimiento tiene el propósito de identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando el desarrollo profesional de los empleados y contribuyendo al éxito general de la organización.

##### 4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño laboral supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para precisar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personal, así como su contribución a objetivos previstos. (Gil, Ruiz & Ruiz, 1997)

Según lo antes mencionado la evaluación de desempeño tiene como objetivo realizar un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre el

comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, este procedimiento se puede realizar por motivos conciso como es obtener el conocimiento de los estándares de los colaboradores en su puesto de trabajo , para retroalimentar sus conocimiento o para un ascenso de puesto, otra manera en la que una empresa evalua es para motivar a los colaboradores aplicado insentivos dentro de la empresa.

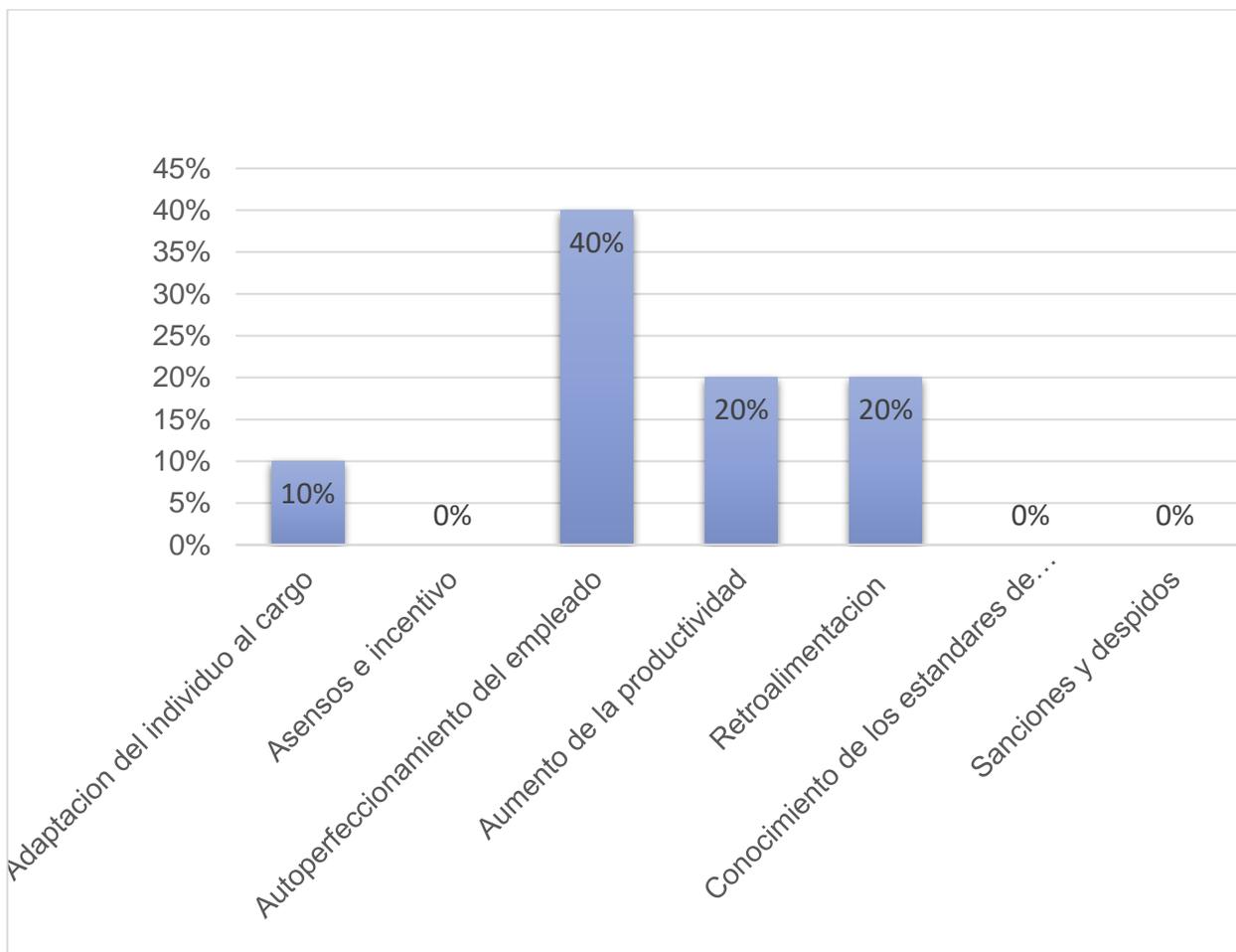


Gráfico N° 1. Objetivo de la evaluación de desempeño.

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

El gráfico N° 1 muestra que el 40 % de los colaboradores de la empresa Alimvet, afirman que el objetivo de la evaluación de desempeño es el autoperfeccionamiento de los empleados en la organización. Sin embargo el 20% de ellos manifiestan que es para aumentar la productividad y la retroalimentación, aunque el 10% confirmó que sirve para la adaptación de los colaboradores a un cargo y nadie comentó que es por ascenso o incentivo, conocimiento de los estándares de desempeño, ni por sanciones y despido.

Al visitar Alimvet en Matagalapa se constató que los colaboradores y gerente tienen muy claro los objetivos de la evaluación de desempeño, cumpliendo con facilidad y positivismo las actividades diarias correspondientes y se ve reflejado el autoperfeccionamiento por lo que los ejecutivos de venta cuentan con la capacitación para orientar y dar seguimiento a los clientes.

Por lo tanto existe una evaluación con objetivos dentro de esta organización, trabajan en busca de alcanzar el autoperfeccionamiento en los empleados, dando comodidad acceso a instrumentos necesarios, capacitaciones continuas, aumentando así la productividad de la empresa, enriqueciendo el conocimiento e identificando las habilidades de los colaboradores.

#### **4.3. Expectativas del trabajo (del Trabajador)**

Según Chiavenato (1988), los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- a. Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- b. Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- c. Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- d. Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.

Las evaluaciones laborales son una parte esencial de cada puesto, ya que las revisiones del rendimiento ofrecen una oportunidad para aprender, es de suma

importancia que las organizaciones brinden la información necesaria a los colaboradores para la ejecución de una evaluación de desempeño, como colaborador debes de estar preparado para una evaluación ya que esta sirve para mejorar, si realizas el trabajo correctamente los beneficios no solo son de manera personal, sino que el área se ejecuta de mejor manera.

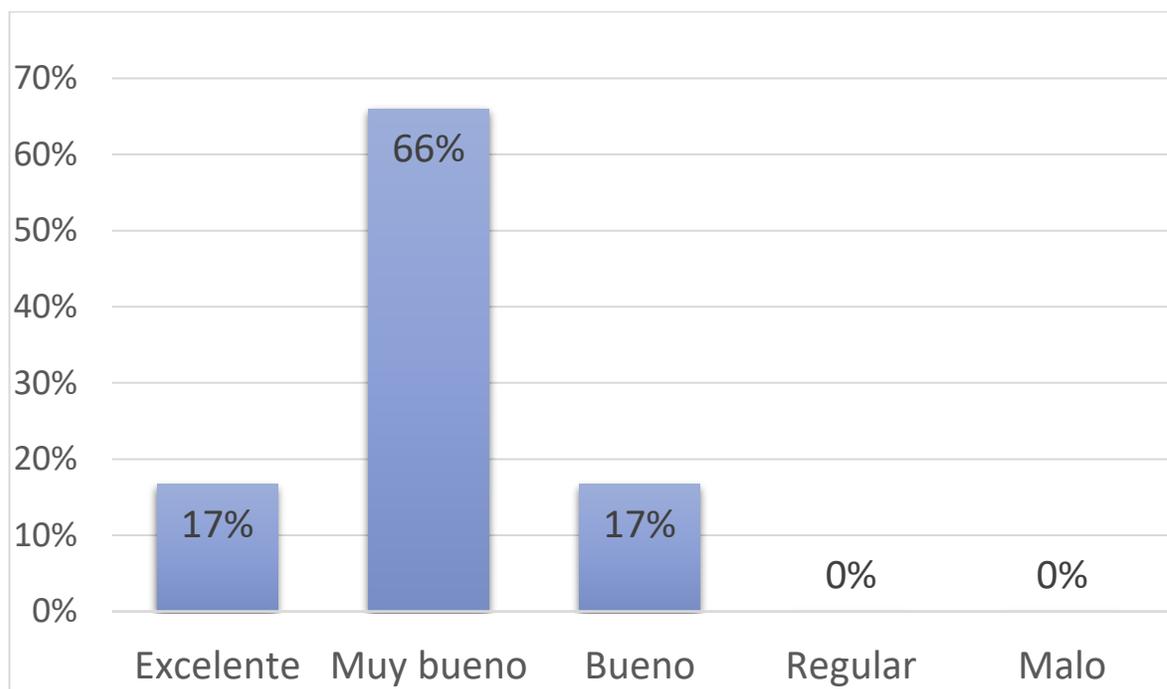


Gráfico N° 2. Expectativas del trabajo

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

El gráfico No 2, indica que el 66% de los colaboradores de la empresa valoran muy buena la aplicación continua en su puesto de trabajo y el 17% exponen que es buena y excelente y nadie señala que sea regular o mala.

El gerente manifestó que como empresa realizan una aplicación continua en la evaluación de desempeño debido a que evalúan dos veces al año, la atención y continuidad al cliente en el plan de venta mensualmente

No se observó una aplicación de desempeño, ya que se realizan semestralmente y por motivo de confidencialidad no se evidenció los resultados de la evaluación.

Como organización las expectativas son encontrar las áreas donde necesitan mejorar, para cumplir con los objetivos propuestos, esta organización trata de cumplir con

las expectativas de los colaboradores, con el fin de que esta sea efectiva y beneficiosa, fomentando a que los colaboradores tengan puntualidad y asistencia, sean flexibles abiertos a cambios y nuevas tareas, ya que dan a conocer los aspectos evaluados y dan continuidad a las metas de ventas, esto ayuda a los empleados a enfocarse, enriquecer los conocimientos, identificar sus fortalezas y debilidades; pese a que algunas respuestas calificaron como bueno esto queda abierto a mejoras.

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

Conforme Abarca (2007), al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo, es muy importante para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos.

De acuerdo a lo antes mencionado el diseño del programa es un proceso de planeación que se efectuará, por lo cual se debe de elegir un método para que la evaluación cumpla con los objetivos esperados, este debe enfocarse en el puesto, habilidades a evaluarse y la cultura de la organización, ya que la información obtenida ayudará a calificar a cada colaborador.

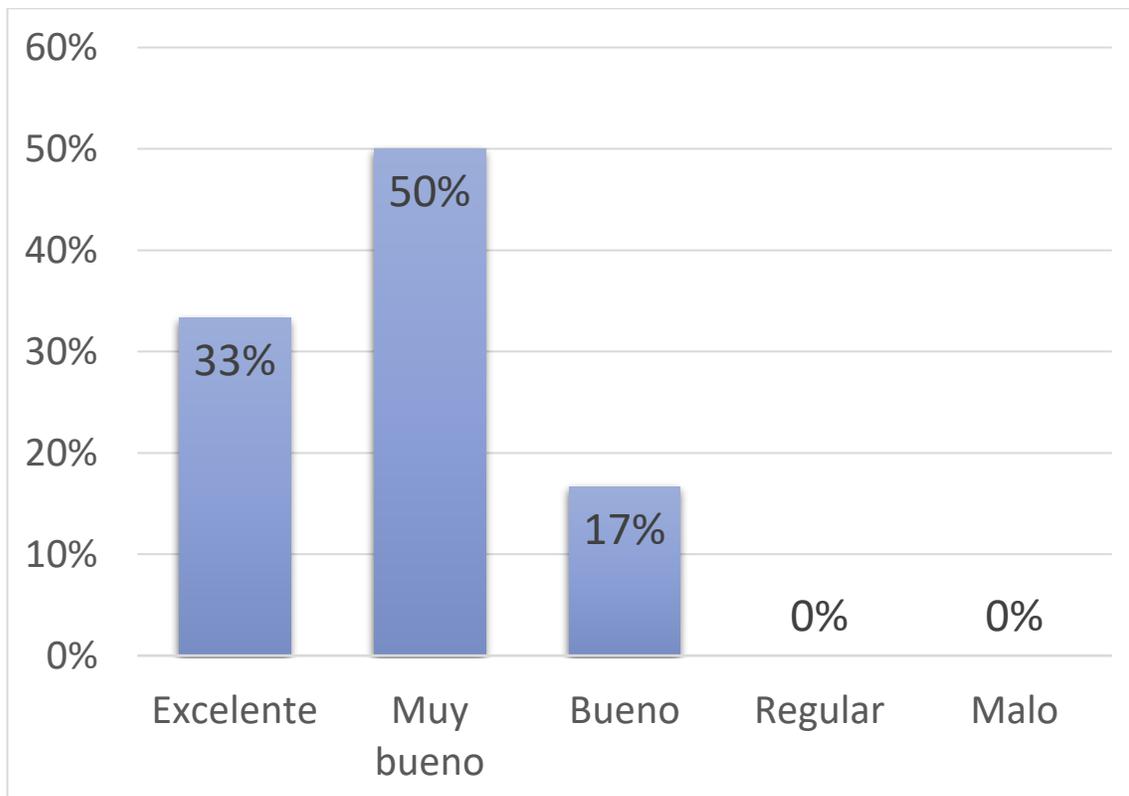


Gráfico N° 3. Valoración del diseño del desempeño laboral

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

El 50% de los colaboradores señalan como muy bueno al diseño que realiza la evaluación de desempeño en la empresa, el 33% exponen que es un diseño excelente, el 17% lo categorizan como bueno y ninguno de los colaboradores piensa que es regular o malo.

El gerente de esta organización manifestó que quien realiza la evaluación de desempeño en esta organización es el encargado de recursos humanos de la mano al gerente, que registran, gestionan los datos correspondiente, aplican, revisa y toman decisiones si el resultado lo amerita.

Se a observado que el diseño de evaluación de desempeño es elaborado por el jefe y el colaborador a evaluar, tambien es participe el encargado de recursos humanos.

El proceso de la evaluación de desempeño en Alimvet esta bien estructurado, ya que el trabajo que efectua el gerente y el encargado de recursos humanos en la recolección gestión y revisión de los datos, para asegurar que las decisiones a tomar

esten basada en información precisa. Además la elaboración de los objetivos de desempeño fomentan la transparencia y el compromiso mutuo. Esto permite que los colaboradores valoren positivamente el diseño efectuado.

#### 4.4.1. Entrevista de desempeño

De acuerdo con Lanuez & Fernandez (1997) se conoce como entrevista al método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

Como menciona el autor en la entrevista los jefes deben de dejar claro al trabajador en qué consiste y que finalidad tiene este procedimiento, la importancia que tiene la entrevista de la evaluación del desempeño en todo el proceso, Hay varios puntos fundamentales como el lugar de la reunión, tiempo y punto a tratar. Por lo tanto, la entrevista del desempeño laboral en el momento en que el colaborador es revisado y supervisado por los superiores para evaluar su conocimiento de las tareas establecidas a su cargo dentro de la organización.

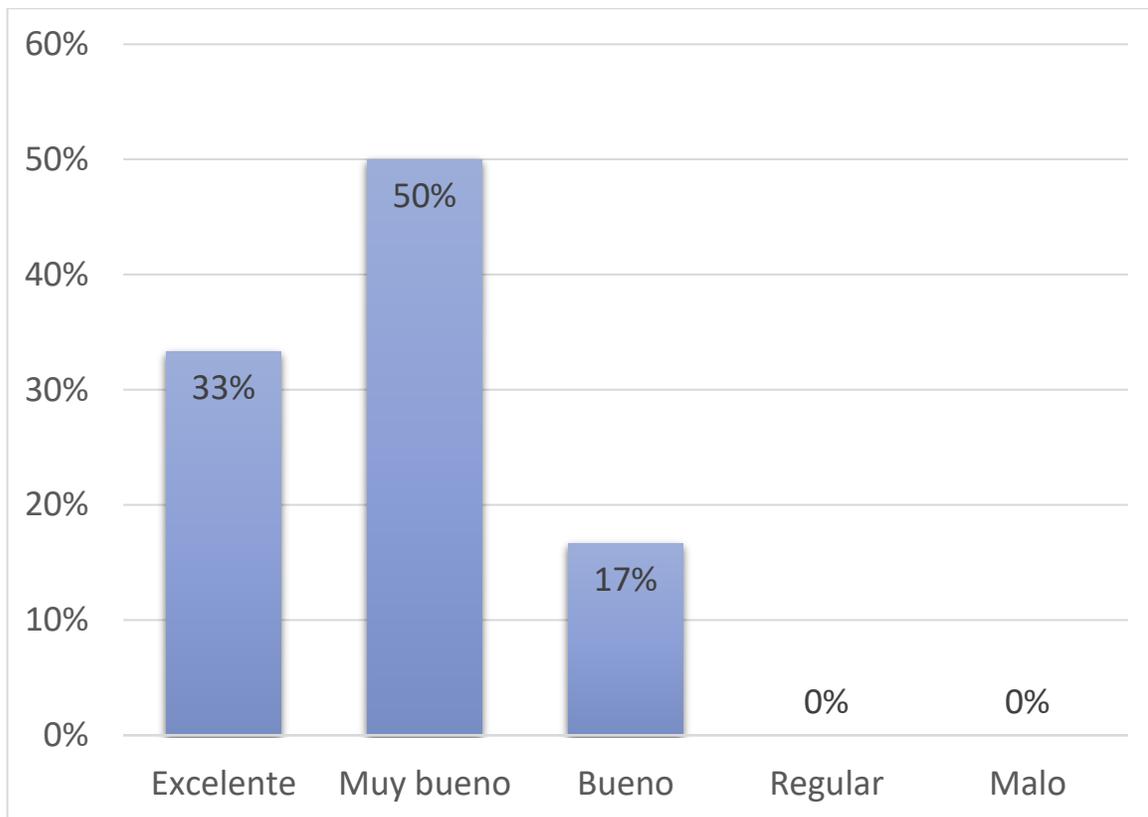


Gráfico N° 4 Valoración del equipo de evaluación de desempeño

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

El 50% de los colaboradores señalan como muy bueno al equipo que realiza la evaluación de desempeño en la empresa, el 33% exponen que es un equipo excelente y el 17% lo categorizan como bueno y ninguno de los colaboradores los valora como regular y malo.

El gerente de esta organización manifestó que el equipo que realiza la evaluación de desempeño en esta organización, es el encargado de recursos humanos y el también tiene acceso a esta información, los considera un personal bueno ya que son muy exigente y comprometidos con la evaluación grupal e individual de los colaboradores.

La evaluación de desempeño la realiza recursos humanos y el gerente también tiene acceso a la información y se realiza directamente el jefe y el colaborador.

Se observó que el equipo que realiza la evaluación es directamente jefe con colaborador.

La entrevista de desempeño es una parte importante dentro de este proceso de evaluación ya que permite analizar a los colaboradores de forma directa, los encargados de esta parte es recursos humanos, dentro del personal lo valoran un equipo muy bueno esto contribuye aumentar la confianza y el compromiso en el proceso de evaluación de desempeño.

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

El almacén de datos es una colección de datos orientados al tema, integrados, no volátiles e historizados, organizados para ofrecer apoyo a procesos de ayuda a la decisión. (Inmon, 1994)

Teniendo en cuenta lo antes mencionado es importante almacenar de manera estructurada la evaluación de desempeño para que esta información sea útil en el transcurso del tiempo, optimizando la eficiencia en este proceso.

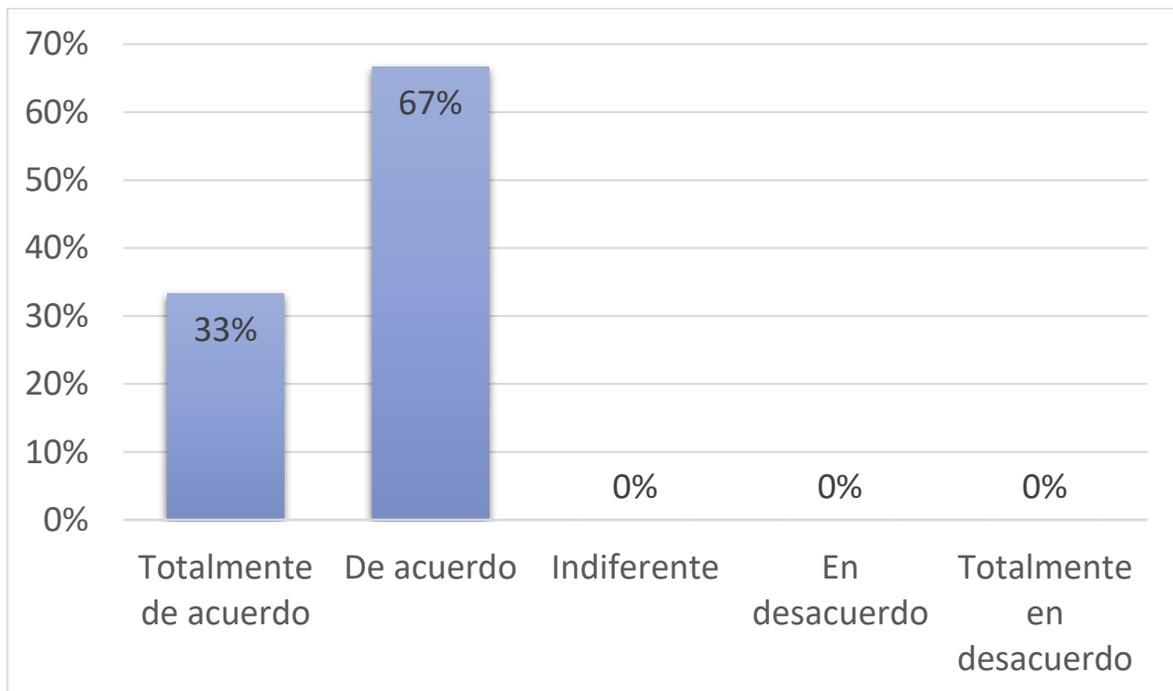


Gráfico N° 5 Almacenamiento de datos de la evaluación de desempeño

Fuente: *Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Atraves de la encuesta realizada a los colaboradores indicaron el 67% de los colaboradores estan de acuerdo con el almacenamiento de la evaluacion de desempeño, el 33% están totalmente de acuerdo y nadie declaró indiferente y en desacuerdo.

El gerente de esta organización compartió que los resultados de la evaluación de desempeño se archiva en una ampo y se le da seguimiento a los resultados, se analizan las propuestas, correcciones y sugerencia señaladas por el equipo que realizó la evaluación de desempeño y toman las medidas necesarias para mejorar el desempeño en dicha organización.

Se ha observado que en la organización se archiva los resultados de la evaluación de desempeño en un archivo ampo y digital.

El almacenamiento de datos de la evaluación de desempeño se da en archivo ampol y digitales, estos resultado son resguardados por el gerente de Alimvet y el encargado de recursos humanos.

#### 4.5. Método de la evaluación de desempeño

Conforme a Dessler (2012) el método de la evaluación de desempeño, por lo general el gerente realiza la evaluación con la ayuda de una herramienta predeterminada y formal, es necesario considerar dos aspectos al diseñar una herramienta de evaluación, respecto a qué se va a medir, es posible medir el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo, o bien, medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias o al logro de las propias metas.

De acuerdo con el autor antes mencionado, una organización debe obtener información y datos que puedan registrar y procesar para mejorar el desempeño humano, atravez de un metodo, este varia de acuerdo a las necesidades de la organización, existen varios sistemas pero esto depende del nivel, caracteristica y area a evaluar para lograr describir la situacion actual de la organización.

El 100% de los colaboradores de la empresa alimvet dijo que solo se aplica el método de gestión por objetivo en la evaluación del desempeño ver en anexo número 5.

En lo que respecta a cómo medirlo, hay varios métodos, como se presenta a continuación:

#### 4.5.1. Autoevaluación

##### 4.5.1.1. Definición del método de Autoevaluación

De acuerdo con (Davis, 1995) llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede construir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

En consiguiente con lo anterior aplicar la autoevaluación en una empresa, es una técnica útil para impulsar el crecimiento personal, al evaluarse ellos mismos, los empleados suelen ser menos defensivos, crea una actitud abierta y de aprendizaje, facilitando el desarrollo, estableciendo metas propias para el futuro.

##### 4.5.1.2. Importancia del método de autoevaluación

Según Dessler (2012) Cuando los empleados participan en la evaluación de su propio rendimiento es cuando hablamos de autoevaluación. El uso de la autoevaluación ha alcanzado una gran difusión y popularidad a partir de su incorporación al proceso de Dirección por Objetivos. La autoevaluación parece que incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos. Su participación clarifica y reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la organización. La

autoevaluación suele ser, por tanto, una herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo y crecimiento personal, y en el compromiso con los objetivos.

Como opina Dessler la autoevaluación es importante porque ayuda a los empleados a comprometerse con sus metas, al participar en su evaluación, los empleados entienden mejor su papel en la organización y lo que se espera de ellos, este método se ha vuelto popular desde que se incorporó la gestión por objetivos, porque es útil para la empresa que busca el desarrollo personal y compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.

#### 4.5.1.2. Características del método de autoevaluación

Estas son ciertas características que pueden distinguir la autoevaluación en el marco laboral (Ortega, 2024):

- **Evaluación del rendimiento:** La autoevaluación laboral implica que los empleados evalúen su propio desempeño en el trabajo. Evalúan su rendimiento en relación con los objetivos establecidos, las responsabilidades asignadas y las competencias requeridas para el puesto.

- **Identificación de fortalezas y debilidades:** Al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.

- **Establecimiento de metas profesionales:** La autoevaluación brinda a los empleados la oportunidad de establecer metas profesionales y de desarrollo personal. Pueden identificar áreas en las que desean crecer, adquirir nuevas habilidades o asumir mayores responsabilidades.

- **Autorreflexión y autoconocimiento:** Los empleados pueden evaluar su estilo de trabajo, su capacidad para trabajar en equipo, su gestión del tiempo y otras habilidades relevantes para su desempeño laboral.

- Retroalimentación constructiva: Pueden identificar áreas de mejora y establecer acciones para abordar esas áreas, lo cual contribuye a su crecimiento profesional.

De conformidad con lo antes mencionados los resultados de la autoevaluación permite a los colaboradores analizar sus desempeños en el trabajo, comparándolo con los objetivos y tareas asignada en su puesto, este proceso ayuda a identificar fortalezas y debilidades, reflexionar sobre sus logros y establecer metas en el crecimiento profesional de cada uno.

#### 4.5.1.3. Pasos del método de autoevaluación

Pasos para realizar la autoevaluación, según Vargas (2021) se presentan a continuación los siguientes pasos.

a. Revisar las expectativas del trabajo. Antes de comenzar la autoevaluación, es importante revisar las expectativas del trabajo y los objetivos establecidos para el puesto. Esto ayudará a mantener una visión clara de lo que se espera de su desempeño y a enfocarse en las áreas que son más relevantes.

b. Hacer una evaluación objetiva. El empleado debe evaluar su desempeño de manera objetiva, analizando sus logros y las tareas que aún requieren mejoras. Utilicemos ejemplos concretos de situaciones o proyectos en los que haya demostrado sus puntos fuertes o debilidades.

c. Identificar áreas de mejora. Después de evaluar el desempeño, es importante identificar las áreas en las que necesita mejorar. Establecer objetivos realistas y alcanzables para abordar estas debilidades y mejorar el desempeño en el futuro.

d. Reflejar las fortalezas. No solo debemos enfocarnos en las debilidades, también debemos reflexionar sobre las fortalezas y cómo se pueden aprovechar para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.

e. Comunicar los resultados. Una vez que se complete la autoevaluación, es importante comunicar los resultados y objetivos de mejora al supervisor o gerente. Esto permitirá a la empresa brindar el apoyo necesario para mejorar y alcanzar los objetivos.

Los resultados obtenidos al realizar una autoevaluación del desempeño laboral son importantes tanto para el personal como para la empresa ya que, al colaborador, permite identificar sus fortalezas y debilidades y establecer objetivos de mejora. Para la organización, permite evaluar el desempeño de los empleados y brindar apoyo y recursos para mejorar en las dificultades presentada, sin embargo, hay que recordad que la autoevaluación puede no ser perfecta ya que es fácil que incluyas opiniones personales.

En la empresa Alimvet, que vende productos para animales, con un equipo de vendedores y distribuidores en la sucursal de Matagalpa, si aplicara el método de autoevaluación, cada miembro podría revisar su propio desempeño en cuanto a metas de ventas, relación con clientes, y cumplimiento de rutas de distribución. Esto no solo ayudaría a los empleados a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, sino que también fomentaría un mayor compromiso con sus objetivos individuales y de equipo. La autoevaluación permitiría a los vendedores y distribuidores entender mejor su papel dentro de la empresa, fortalecer su responsabilidad en el proceso de ventas y distribución, y contribuir de forma más efectiva al crecimiento de Alimvet en el mercado.

#### 4.5.2. Evaluación 360 grados

##### 4.5.2.1. Definición de Evaluación 360 grados

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. (Simon, Valle, Jackson & Schuler 2007).

Desde el punto de vistas de los autores antes mencionados es un proceso en el que diferentes personas que interactúan con un empleado, como su jefe, compañeros, subordinados y clientes, dan su opinión sobre su rendimiento. Esta evaluación es más completa porque recoge perspectivas de todas las fuentes posibles, lo que ayuda a tener una visión más amplia y precisa del desempeño del colaborador. En lugar de depender solo de la opinión del jefe, incluye comentarios de todos los que rodean al evaluado.

#### 4.5.2.2. Importancia del método de evaluación 360 grados

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas, la información tiene mejor calidad, la calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma, complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos, externos y al equipo, evada la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios, la retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (Simon, Valle, Jackson & Schuler, 2007)

Este proceso es de suma importancia para las empresas ya que brinda una vision de diferentes perpectivas como es la de los supervisores, compañeros, subornidanos y clientes, incluye a los empleados en su propia evaluación lo que garantiza que esten comprometidos a las metas y objetivos de la organización. Este brinda a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades desde diferentes ambitos contribuyendo al crecimiento personal y empresarial.

#### 4.5.2.3. Características del método de evaluación 360 grado

La característica presentada por Sherman & Bohlander (1999):

- a. Es integro, es decir, participan todos los elementos que interactúan con el puesto lo que en teoría democratiza la evaluación, esto influye una evaluación de pares subordinados, clientes y jefes.
- b. Es confidencial, lo que supone que las partes no serán afectadas por la información un proporcionada.
- c. Es congruente, no solo se toma en cuenta la opinión de los elementos que trabajan con la posición evaluada, sino que se contrasta con los reportes de desempeño y los logros obtenidos por el personal durante un periodo específico.
- d. Autoevaluación, incluye la autoevaluación del personal, identifica sus logros y debilidades, así como las estrategias de mejora de las correspondientes debilidades.

La evaluación de personal implica que los empleados reciban retroalimentación de sus jefes y colegas, garantizando la confidencialidad de la información. Este proceso no solo considera las opiniones de quienes trabajan con el evaluado, sino que también contrasta estas con los informes de desempeño acumulados durante un período específico. Además, incluye la autoevaluación, donde los empleados identifican sus logros y debilidades, así como estrategias para mejorar. Esto promueve un desarrollo continuo y un ambiente laboral más transparente.

#### 4.5.2.4. Pasos Características del método de evaluación 360 grado

Los pasos para efectuar una evaluación por el método de evaluación 360° según Perez, (2016) son los siguientes:

- a. Preparación: La etapa de preparación para llevar a cabo este tipo de evaluación de desempeño es muy importante, en esta fase se define cada paso a seguir

y detalles que son de alta importancia para poder realizar los siguientes pasos correctamente.

b. Comunicar al equipo de trabajo: Este paso consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados e involucrados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto, los beneficios que tendrán con la evaluación de 360 grados tanto para la organización como para ellos mismos.

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

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. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

e. Retroalimentación: Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

f. Diseño de planes de formación y desarrollo: De nada ha servido realizar tal proceso de evaluación laboral, si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas. Una vez concluidos los análisis y reportes de la información recabada, debe prepararse una propuesta para mejorar los niveles de competencias laborales del personal que sean necesarios por medio de un plan de aprendizaje.

El proceso de evaluación 360 grados sigue varias etapas esenciales. Primero, se requiere una preparación, que consiste en definir los objetivos y competencias a evaluar. Luego, es crucial comunicar al equipo de trabajo para asegurar que todos comprendan el propósito y la dinámica de la evaluación. Durante el proceso de evaluación, se recaba retroalimentación de diversas fuentes (jefes, compañeros, subordinados) para obtener una visión integral del desempeño. Posteriormente, se realiza la recolección de datos y reporte, generando informes con los resultados. A partir de estos, se proporciona retroalimentación a los evaluados, señalando tanto fortalezas como áreas de mejora. Finalmente, se diseñan planes de formación y desarrollo con el objetivo de potenciar el crecimiento personal y profesional del colaborador y mejorar el desempeño organizacional

Por otra parte si Alimvet implementara el método de evaluación 360º grados con sus vendedores y distribuidores, cada empleado recibiría retroalimentación no solo de sus superiores, sino también de compañeros, clientes, y otros colaboradores con quienes interactúan en el proceso de ventas y distribución. Este enfoque permitiría una visión completa del desempeño de cada miembro, abarcando habilidades de comunicación, cumplimiento de objetivos, trato al cliente y colaboración en equipo. Al recibir evaluaciones desde múltiples perspectivas, los vendedores y distribuidores tendrían una visión más equilibrada de sus fortalezas y áreas de mejora, lo que fomentaría el desarrollo personal y fortalecería el compromiso colectivo hacia las metas a cumplir en Alimvet.

#### 4.5.3. Gestión por objetivos

##### 4.5.3.1. Definición del método de gestión por objetivo

La administración por objetivos busca juzgar el desempeño de los empleados con base a su éxito para lograr los objetivos que han establecidos a través de la consulta con sus superiores. El esfuerzo por mejorar el desempeño con la administración por objetivos se enfoca en las metas que tienen los empleados por lograr más que en las actividades

que realizan o las características que presentan en relación con las tareas a ellos asignada. (Sherman y Bohlander 1994).

Según el enfoque la gestión por objetivos, el desempeño de los empleados se evalúa en función de su éxito para alcanzar metas acordadas con sus supervisores, centrándose más en los resultados que en las actividades o características personales relacionadas con sus tareas, para aumentar el rendimiento mediante la alineación de los objetivos de los miembros de los equipos con los de la empresa

Todos los colaboradores de Alimvet afirman que el método utilizado es gestión por objetivo, ver en el anexo 5.

El gerente a través de la entrevista mencionó que el método utilizado es gestión por objetivos ya que trabajan por medio de metas mensuales, en las distintas áreas tanto en tienda como en los distribuidores de la ciudad, dando seguimientos a los clientes para así crear fidelización.

Esta empresa aplica el método de evaluación es gestión por objetivo ya que trabajan con metas de ventas con el propósito de alinear los esfuerzos individuales con los objetivos generales de la organización, este proceso se centra en mejorar la productividad, el compromiso, y la claridad de las metas organizacionales, Este proceso logra que todos los miembros se sientan motivados en incluidos en el trabajo.

#### 4.5.4.2. Importancia del método de gestión por objetivo

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva. (Werther y Keith, 1995).

Cabe mencionar que es fundamental en las organizaciones realizar evaluación por gestión de objetivo ya que permite medir analizar y mejorar el rendimiento organizacional ya que centra la atención en los resultados lo que ayuda a priorizar las tareas de manera mas efectiva y asi alcanzar los objetivos de la empresa. Este método activa la motivación de los empleados, promuebe la responsabilidad y compromiso de cada colaborador ya que cada uno es responsable de cumplir con las metas ya establecidas.

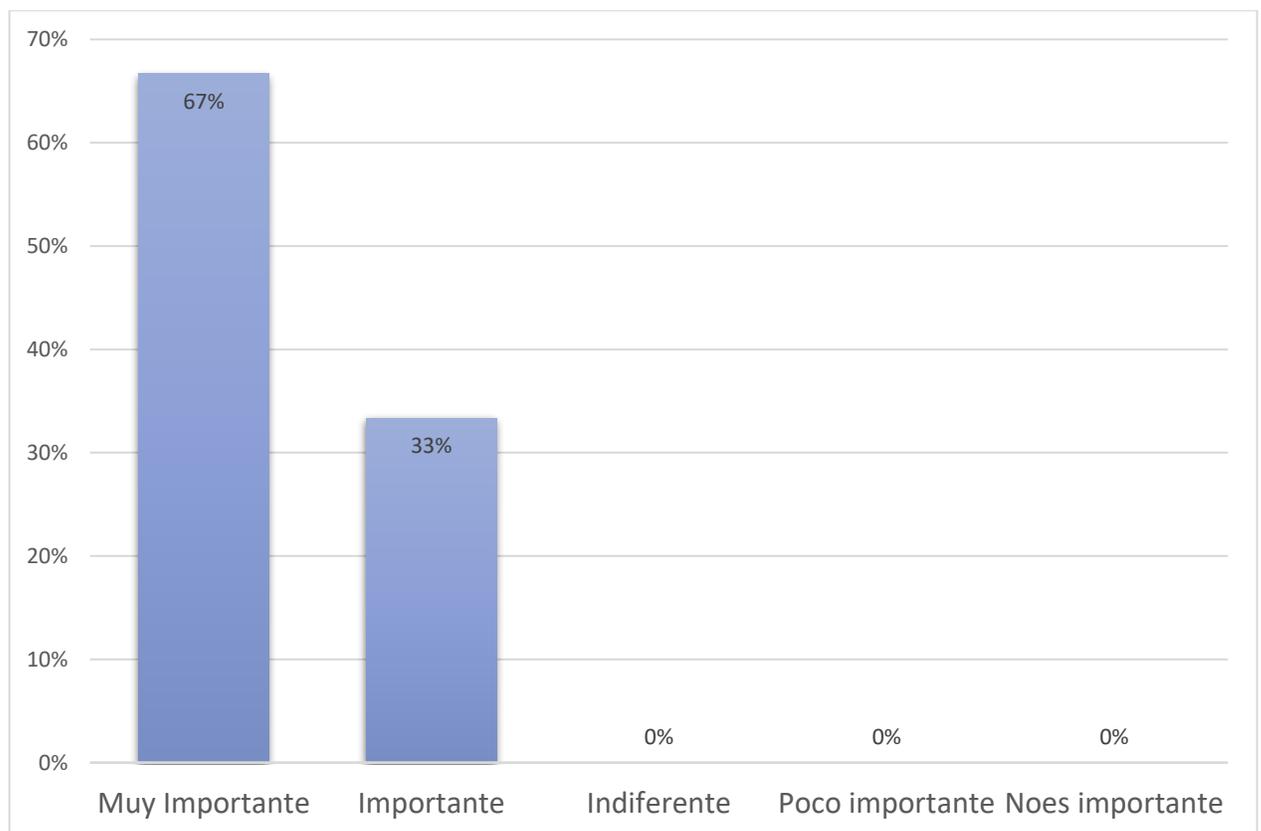


Gráfico N° 6 Importancia de la gestión por objetivo

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

EL 67% de los encuestados señaló que la gestión por objetivos es un método que es muy importante, mientras que el 33% lo valoró importante. Ninguno de los participantes consideró que fuera indiferente, poco importante o no importante.

Durante la entrevista, el gerente subrayó la importancia de la gestión por objetivos, enfatizando que "las ventas son el alma del negocio". Destacó que es fundamental evaluar el desempeño de los vendedores para asegurarse de que están cumpliendo con sus responsabilidades y haciendo el trabajo necesario para alcanzar las metas establecidas. Al implementar este enfoque, se busca no solo medir resultados, sino también motivar a los vendedores a ser más proactivos y eficientes en sus estrategias de ventas, lo que contribuye al crecimiento y éxito general de la empresa.

La evaluación por objetivos es muy importante para los colaboradores permiten conectar las metas individuales con los objetivos de la organización, lo que ayuda a aumentar la productividad en la empresa ya que motiva a los empleados al ofrecerles metas concretas al alcanzar, promoviendo compromiso con su labor y el crecimiento personal dentro de la empresa.

#### 4.5.3.3. Característica de la Evaluación por objetivos

Para Drucker (1954) las características de la evaluación por objetivos son:

- a. Los objetivos deben ser establecidos en tiempo y en conjunto con toda la organización.
- b. Los objetivos deben establecerse por cada departamento de la organización.
- c. Todos los objetivos por departamento deben entrelazarse con el objetivo general de la organización.
- d. Se definen objetivos a corto, mediano y largo plazos, tácticos y operativos (poniendo especial atención en la evaluación de resultados).
- e. Se debe realizar una retroalimentación general y por departamento.

- f. La alta dirección es parte de todo el proceso de la gestión por objetivos.
- g. Se debe apoyar de forma continua al personal, poniendo énfasis en el proceso inicial.

La gestión por objetivos está basada en definir los objetivos de los empleados para después evaluarlos, compararlos y encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa, esto deben de ser realista y alcanzable, cada uno debe de tener su plazo definido para su cumplimiento involucra a los empleados aumentando su compromiso y sentido de pertenecía a la empresa.

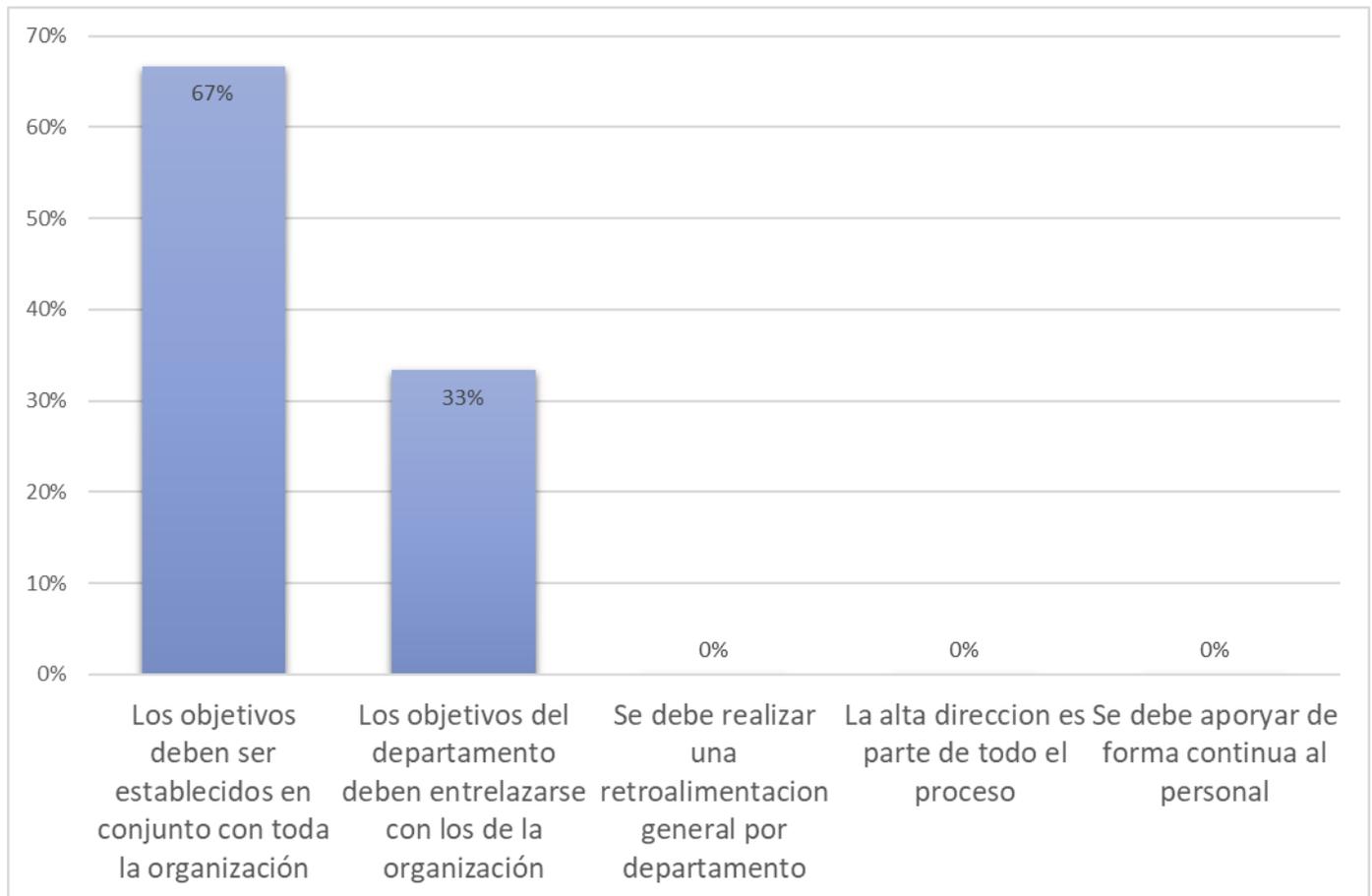


Grafico N° 6 Característica de la evaluación por gestión por objetivo.

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

El gráfico N° 6 muestra las características del método de evaluación por gestión de objetivos demostrando que el 67% de los colaboradores afirman que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, otra parte establece que los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización, y nadie mencionó como característica que se debe realizar una retroalimentación general por departamento, así como que la alta dirección es parte del proceso y que se debe apoyar de forma continua al personal.

El gerente a través de la entrevista compartía que la gestión por objetivo es aplicada a su empresa por metas de ventas, creando objetivos por áreas dentro de la organización, aunque trabajan en equipo implementando que las áreas se ejecuten alineados un solo objetivo empresarial para aumentar la productividad, es parte también esencial el dar seguimiento a estos objetivos por área para supervisar que se llevarán a cabo.

El proceso de evaluación por gestión de objetivos en la empresa Alimvet se caracteriza por establecer los objetivos en conjunto con toda la organización, dirigidos por el gerente y el encargado de recursos humanos, esto se realiza a través de una reunión con todos los miembros de cada departamento, equipos de venta y distribuidores, para el cumplimiento del objetivo organizacional cada departamento debe de cumplir con las metas establecidas, asegurándose que todas las áreas contribuyan al mismo propósito. El gerente participa activamente en el proceso, no solo aprobando los objetivos si no también proporcionando retroalimentación en el progreso del cumplimiento de los objetivos, brindando recursos como capacitaciones y seguimientos para que cumplan con las herramientas necesarias para alcanzar sus metas.

#### 4.5.3.2. Pasos para realizar la gestión por objetivo

Dessler (2012) propuso un proceso que incluye los siguientes pasos clave para evaluar el desempeño basado en objetivos:

1. 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 éste, implantar las metas específicas de la compañía.
2. Establecer metas para los departamentos. Luego, los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización (por ejemplo, "incrementar 20% las ganancias de 2008") y junto con sus superiores determinan metas para sus departamentos.
3. 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. En otras palabras, ¿cómo cada empleado puede contribuir para que el departamento alcance sus metas?
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
5. Revisiones del desempeño. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.
6. Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento y los empleados discuten y evalúan el progreso de estos últimos.

En la empresa Alimvet se realiza el proceso de evaluación por objetivos realizando un plan estratégico en el cual se establece los objetivos de cada semestre esto lo realiza el gerente de esta organización.

Los pasos propuestos por Peter Drucker, establecen una estructura clara y participativa para la gestión del desempeño, promoviendo la alineación entre los objetivos

individuales y los organizacionales. Este método mide el cumplimiento de las metas, aunque también la capacidad que poseen los colaboradores en cumplirlas, recibiendo continuidad con capacitaciones de retroalimentación que ayuda a mejorar la forma de realizar las tareas individuales, procede la realización de la revisión donde ayuda a ver las áreas con complicaciones para la toma de decisiones sobre los empleadores.

Los colaboradores de Alimvet certifican que los encargados de realizar la evaluación de desempeño por gestión de objetivo dan a conocer los pasos de este proceso ver en anexo número 6.

Alimvet establece metas anuales a inicio de año basadas en su plan estratégico realizados por el gerente, con base en estos objetivos, a partir de aquí, cada departamento, como ventas, distribución y servicio al cliente, fija sus metas mensuales en función de estos objetivos, para llegar a la meta anual. Cada jefe de departamento organiza una reunión con su equipo para analizar las metas mensuales y semestrales. Durante esta reunión al final de cada mes el gerente compara el desempeño real de cada empleado con las metas mensuales esperadas. Cada seis meses, se realiza una revisión más profunda para evaluar el progreso hacia las metas semestrales y anuales. En estas revisiones, se identifican las áreas donde el desempeño es satisfactorio y aquellas que necesitan mejoras, el gerente se reúne con sus empleados para discutir el progreso de cada uno. Durante estas reuniones de retroalimentación, se identifican las áreas de mejora y se refuerzan los logros, además de ajustar metas si es necesario para asegurar que se alineen con los objetivos de la empresa.

#### 4.5.4. Escala grafica

##### 4.5.4.1. Definición.

Según Chiavenato (2000) El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual

las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

El método de evaluación escala grafica es utilizado para evaluar los valores, capacidades y competencias, es una herramienta visual que ayuda a medir y comparar el rendimiento de los colaboradores, son evaluados en una escala que puede ir, desde deficiente, aceptable, bueno, muy bueno y excelente. Los evaluadores marcan el nivel correspondiente al desempeño del empleado en cada criterio evaluado. Donde indica si es bajo el desempeño o indica si es alto desempeño, los criterios a evaluar son previamente definidos los resultados son fácil de interpretar y útil para identificar las áreas en que hay que mejorar y fortalecer.

#### 4.5.4.2. Importancia.

Según Chiavenato (2000) la importancia de método de escala grafica es:

- a. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- b. Permite una visión integral al y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- c. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

La evaluación del desempeño mediante escalas gráficas es muy valiosa, ya que ofrece una representación visual clara y fácil de interpretar. Esto facilita la identificación rápida de áreas de mejora y fortalezas de los colaboradores, permitiendo implementar planes de desarrollo y corrección adecuados. Además, brinda al evaluador una visión

integral que facilita la comparación de resultados, optimizando la toma de decisiones y el seguimiento del progreso individual y colectivo.

#### 4.5.4.3. Características del método de escala grafica

Así como menciona Chamberlain (2022) algunas características que se destacan es la valoración del desempeño de los empleados a través de factores de evaluación previamente definidos y calificados. Por otro lado, para su aplicación se utiliza una doble entrada, donde las líneas verticales representan factores de evaluación del desempeño y las columnas horizontales representan el grado de variación de dichos factores. Además, estos factores fueron previamente seleccionados para definir las cualidades a evaluar de cada empleado. Paralelamente, cada factor tiene una descripción breve, sencilla y objetiva para evitar distorsiones. El desempeño se mide en función de estos factores, que van desde el más deficiente o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio. Adicionalmente, existen diferentes tipos de escalas gráficas, los más conocidos son: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas y escalas gráficas discontinuas.

Como afirma Chamberlain este método permite valorar a los empleados usando factores de valuación definido de ante mano y organizados en una tabla. En esta tabla de doble estradas que van desde desempeño deficiente hasta uno excelente, cada factor tiene una breve y clara descripción, lo cual ayuda a evitar malos entendidos al momento de evaluar, cada tipo de escala grafica se adaptan a las necesidades de evaluación.

### **4.Pasos para realizar la evaluación por escala grafica**

Los pasos mencionados por (Ortega, 2024).

1. Establecer los criterios de evaluación: Antes de crear tu escala de evaluación, es fundamental definir los criterios de evaluación que utilizarás para medir el rendimiento de tu equipo. Estos criterios deben ser claros, específicos y alineados con los objetivos y valores de tu empresa.

Algunos ejemplos de criterios comunes incluyen la calidad del trabajo, la productividad, la colaboración en equipo y la capacidad de resolución de problemas. Al establecerlos, asegúrate de que sean medibles y objetivos para evitar cualquier posible sesgo o subjetividad en la evaluación.

2. Construir una escala con los distintos niveles de rendimiento: Una vez que hayas definido los criterios de evaluación, es importante establecer los diferentes niveles de rendimiento en tu escala. Estos niveles deben reflejar los diferentes grados de desempeño, desde un rendimiento deficiente hasta un rendimiento excepcional. Puedes utilizar una escala numérica, como del 1 al 5 o del 1 al 10, o bien emplear palabras descriptivas, como «insatisfactorio», «aceptable», «sobresaliente», etc. Asegúrate de que los niveles de rendimiento sean claros y estén vinculados directamente a los criterios de evaluación establecidos.
3. Concretar las descripciones de los niveles de rendimiento definidos  
Cada nivel de rendimiento en tu escala de calificación debe ir acompañado de una descripción detallada que explique qué se espera de los empleados en ese nivel. Estas descripciones ayudarán a los evaluadores a comprender cómo se ve el rendimiento en la práctica y a asignar la calificación adecuada a cada empleado.  
Por ejemplo, en el nivel más alto de rendimiento, puedes incluir descripciones de logros excepcionales, contribuciones significativas al equipo y liderazgo destacado. En el nivel más bajo, puedes incluir descripciones de deficiencias en el rendimiento y áreas que requieren mejoras.
4. Procurar que sea una escala equilibrada: Es importante asegurarse de que tu escala de evaluación sea equilibrada y proporcione una distribución adecuada de los diferentes niveles de rendimiento. Esto significa que no debe haber un sesgo hacia un nivel de rendimiento en particular, como asignar la mayoría de las calificaciones en el nivel medio. Una escala equilibrada permite una evaluación más precisa y justa del rendimiento de los empleados y evita cualquier distorsión en los resultados.

5. La flexibilidad como clave: Aunque es importante establecer criterios y niveles de rendimiento claros, también es importante tener en cuenta que cada situación y puesto de trabajo puede requerir evaluaciones y calificaciones diferentes. Por lo tanto, es recomendable que tu escala de evaluación sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a diferentes roles y circunstancias. Esto te permitirá evaluar de manera efectiva el rendimiento de todos los miembros de tu equipo, independientemente de sus responsabilidades y funciones específicas.

Lo anterior indica que los pasos para realizar esta evaluación de desempeño, buscan establecer un sistema justo y objetivo para medir el rendimiento de los colaboradores, primeramente, se deben definir criterios claros y específicos que reflejen los objetivos de la empresa, el siguiente paso es que se construye una escala con niveles de rendimiento como numéricos que muestran el grado de desempeño, acompañados de descripciones para cada nivel, es importante que escala este bien diseñada para que la interpretación de los resultados sea objetiva.

Asumiendo que la empresa Alimvet empleará el método de escala gráfica para evaluar a sus vendedores y distribuidores, podría medir el desempeño de cada empleado en áreas clave como el cumplimiento de objetivos de ventas, la satisfacción del cliente y la eficiencia en la distribución. Usando una escala estandarizada, la empresa podría comparar fácilmente los resultados entre empleados y visualizar tendencias de rendimiento. Esta herramienta permitiría a Alimvet identificar fortalezas y áreas de mejora de forma rápida y clara, lo que facilitaría el desarrollo profesional de sus equipos y el logro de sus metas comerciales.

#### 4.5.5. Prueba de rendimiento

##### 4.5.5.1. Definición

El método de prueba de rendimiento, según Alles (2005), es un enfoque de evaluación que mide el desempeño de un empleado mediante la ejecución de tareas específicas directamente relacionadas con su puesto. Este método se caracteriza por ser

objetivo, ya que se basa en resultados medibles, y por su relevancia y especificidad, evaluando competencias directamente relacionadas con el trabajo. Además, ofrece retroalimentación clara para el desarrollo de los empleados y debe ser válido y confiable, asegurando que mide con precisión el rendimiento laboral en condiciones consistentes.

En conformidad con el autor, el método de prueba de rendimiento evalúa a los empleados mediante tareas específicas que son parte de su trabajo diario este método es objetivo, ya que se basa en resultados medibles y evita prejuicios. Además, se centra en habilidades relevantes y proporciona retroalimentación clara sobre el desempeño, lo que ayuda a identificar áreas de mejora. Es una herramienta efectiva para medir las capacidades de los empleados de manera justa y sistemática, asegurando que todos sean evaluados bajo las mismas condiciones.

#### 4.5.5.2. Importancia del método de prueba de rendimiento

La importancia al realizar prueba de rendimiento presentada por Ortega (2024) que podrás obtener al integrar este proceso en tu organización son:

a. **Mejorar la comunicación:** La evaluación del rendimiento funciona como una plataforma integrada para que tanto el empleado como el empleador alcancen una base común sobre lo que ambos piensan que es digno de un rendimiento de calidad. Esto ayuda a mejorar la comunicación, lo que suele conducir a una mejor y más precisa medición del equipo y por tanto, a una mejora de los resultados del rendimiento.

b. **Construir una trayectoria profesional:** Una reunión de evaluación del rendimiento es el momento perfecto para analizar la trayectoria profesional de un empleado, pues le permite saber cuáles son sus objetivos futuros y lo que tiene que hacer para conseguirlos. Esto les ayuda a crear objetivos pequeños y alcanzables, a asignarles plazos y a trabajar para completarlos. También permite a los empleados saber cuál es su posición en la jerarquía y dónde pueden estar en los próximos años.

c. **Comprobar los niveles de compromiso:** Una evaluación del rendimiento del personal es el momento perfecto para comprobar el grado de compromiso de un

empleado y saber qué medidas debe tomar para garantizar un alto grado de compromiso. Ten en cuenta que los empleados comprometidos rinden más que sus homólogos. Trabajan mejor en equipo, son más productivos y ayudan activamente a sus compañeros.

d. Obtener retroalimentación para ti mismo: Una reunión de evaluación del rendimiento no sólo sirve para dar feedback, sino que es una buena oportunidad para que los miembros de tu equipo te den su opinión sobre tu rendimiento, lo que te ayudará a entender cuáles son tus carencias y qué más puedes hacer para mejorar el rendimiento de los miembros de tu equipo. Esto no sólo ayuda a gestionar eficazmente los objetivos, sino también a planificar los recursos, ya sea para reasignarlos eficazmente o contratar a nuevos miembros para cubrir las necesidades pendientes.

A partir de esta información la importancia de la evaluación por prueba de rendimiento mejoran la comunicación entre empleados y empleadores, permiten identificar y abordar problemas, y ayudan a los empleados a definir sus objetivos profesionales. Estos procesos también miden el compromiso, favorecen la colaboración en equipo y ofrecen una oportunidad de retroalimentación mutua, tanto para empleados como para directivos. Además, ayudan en la planificación de recursos, facilitando una mejor asignación de tareas o la contratación de nuevos miembros para cubrir necesidades específicas, lo que en conjunto contribuye a mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos de la organización.

#### 4.5.5.3. Característica del método de prueba de rendimiento

Las características presentadas por Alles (2005) del método de prueba de rendimientos son:

- a) Objetividad: Se basa en resultados medibles y cuantificables, lo que reduce sesgos subjetivos.
- b) Especificidad: Evalúa habilidades y competencias concretas relacionadas con el puesto de trabajo.

c) Relevancia: Las pruebas deben estar alineadas con las tareas y responsabilidades del trabajo.

d) Estandarización: Se aplican de manera uniforme a todos los candidatos o empleados, garantizando condiciones similares.

e) Retroalimentación: Proporciona información clara sobre el rendimiento, permitiendo identificar áreas de mejora.

f) Validez: Debe demostrar que realmente mide lo que se propone evaluar, es decir, el rendimiento laboral.

g) Fiabilidad: Los resultados deben ser consistentes y repetibles a lo largo del tiempo.

h) Adaptabilidad: Puede ajustarse a diferentes roles y niveles de habilidad dentro de la organización.

i) Ética: Debe ser justa y respetar la privacidad y derechos de los evaluados.

j) Motivación: Puede servir como una herramienta para fomentar el desarrollo profesional y la mejora continua.

Por consiguiente, se destaca que las características del método de prueba de rendimiento es que busca evaluar de forma objetiva y precisa el desempeño laboral de los empleados, basándose en resultados claros y medibles que eviten sesgos. Este método se enfoca en habilidades específicas y relevantes para el puesto, aplicándose de forma estándar y equitativa para todos los evaluados. Además, ofrece retroalimentación útil para identificar áreas de mejora y asegura que las evaluaciones sean consistentes y realmente midan el rendimiento esperado. Es adaptable a distintos roles y habilidades, respeta la ética y privacidad de los empleados, y puede motivar al personal al impulsar su desarrollo y crecimiento continuo.

#### **4.5.5.4. Paso para realizar la evaluación por prueba de rendimiento**

A continuación, te presentaremos los pasos clave para realizar una correcta evaluación del rendimiento:

Paso 1: En la mayoría de las organizaciones, el proceso de evaluación del rendimiento establece que se realice un seguimiento del rendimiento de un empleado cada tres y seis meses, siempre que el empleado haya trabajado con la organización de forma continuada durante ese tiempo.

En este paso, el departamento de Recursos Humanos puede enviar una encuesta para empleados para conocer sus niveles de satisfacción y compromiso.

Paso 2: El jefe inmediato realizará la evaluación del rendimiento del empleado después de evaluar el desempeño anual, realizar una encuesta de compromiso de los empleados y, finalmente, tener una reunión cara a cara.

Las opiniones recibidas en las encuestas de satisfacción laboral pueden mantenerse en el anonimato. Esta retroalimentación puede ser analizada en tiempo real desde un tablero centralizado. Sobre la base del análisis, el director puede preparar otras preguntas para la reunión de evaluación del rendimiento cara a cara.

Paso 3: Para que un empleado en periodo de prueba sea considerado como un empleado fijo, debe rendir según las expectativas de su supervisor durante seis meses. Por ello, los primeros seis meses de permanencia de un empleado son cruciales, ya que la dirección siempre los vigila para comprobar su contribución a las tareas asignadas, su capacidad de apropiación y su puntualidad a la hora de realizarlas.

El proceso de evaluación del rendimiento propuesto por Ortega, se lleva a cabo en tres pasos. Primeramente, recursos humanos hace un seguimiento para evaluar la satisfacción y el compromiso de cada empleado, luego, el jefe inmediato realiza una evaluación anual, basada en encuestas y reuniones cara a cara, para proporcionar retroalimentación directa. Finalmente, en el caso de los empleados en periodo de prueba, se observa su rendimiento durante los primeros seis meses para determinar si cumplen con las expectativas necesarias para ser contratados de forma permanente dentro de la organización.

Efectivamente si la empresa, aplicara el método de prueba de rendimiento, podría evaluar de forma práctica las habilidades de su equipo para cumplir objetivos comerciales y ofrecer un servicio de calidad. Esto implicaría asignar tareas específicas, como simular la venta de productos en diferentes escenarios o atender a clientes con diversas

necesidades, evaluando tanto el conocimiento del producto como la capacidad de negociación y solución de problemas. De esta manera, Alimvet identificaría las fortalezas y áreas de mejora de cada vendedor y distribuidor, lo que le permitiría diseñar planes de capacitación específicos para mejorar el desempeño y fortalecer las relaciones con los clientes.

5. A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Total Ventajas	Total desventajas	Ventajas %	Desventaja s %
Mejora del Desempeño Laboral.	6	0	100 %	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0	6	0%	100%
Aumento de Motivación	5	1	83%	17%
Toma de Decisiones de Despido	3	3	50%	50%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	3	3	50%	50%
Incremento de Compromisos	6	0	100 %	0%
Identificación de Recursos Humanos	6	0	100 %	0%
Detectar Talento Interno	6	0	100 %	0%
Mejora de la comunicación	6	0	100 %	0%
División de los Empleados	0	6	0%	100%

Planes de Corrección	6	0	100%	0%
Política de Compensación	6	0	100%	0%
Requiere invertir tiempo y dinero	0	6	0%	100%
Toma de Decisiones de Ascenso	5	1	83%	17%

## 5.5. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

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

*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

### 4.6.1. Ventajas

Hordos (2018), indica que el desempeño laboral no sólo es que tan bien los colaboradores realicen sus funciones, sino envuelve varios factores, como, por ejemplo, añadir sustancialmente valor a la organización realizando sus tareas al más alto nivel y como se lleva con sus compañeros de trabajo, clientes, la efectividad con que resuelve problemas. Es importante añadir que el valor agregado por parte de los colaboradores en función a su desempeño en la organización, siendo esta la principal ventaja dentro de las organizaciones que evalúan el desempeño laboral.

- Mejora el desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los

objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Mejorar el desempeño laboral implica incrementar la calidad y la eficiencia de las acciones y comportamientos de los empleados en el trabajo. Según Chiavenato, el desempeño se refiere a cómo los empleados llevan a cabo sus tareas y responsabilidades de manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. En otras palabras, un buen desempeño laboral es fundamental para que una empresa alcance sus metas y se mantenga competitiva en su mercado.

- Incremento de compromiso:

Judge y Robbins (2009) indican que el compromiso organizacional es un sentimiento por el cual el empleado se ve identificado con la organización, así como con sus metas, teniendo como objetivo primordial seguir perteneciendo a ella. Este compromiso es muy significativo, debido a que logra que los trabajadores tengan un gran impacto en la productividad, desarrollando condiciones óptimas para la organización, las cuales son necesarias para poder subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios.

En conformidad con lo anterior el compromiso organizacional es la conexión que siente un empleado hacia su empresa y sus objetivos, lo que lo motiva a querer seguir siendo parte de ella. Este vínculo es clave porque impulsa a los empleados a ser más productivos, ayudando a crear un ambiente favorable para la organización, algo esencial para mantenerse competitiva en un entorno cambiante.

- Detectar talento interno:

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Al detectar y desarrollar el talento interno, las organizaciones pueden beneficiarse al asegurar un flujo constante de líderes y profesionales capacitados que estén preparados para asumir roles clave y contribuir al éxito continuo de la empresa. Además, esta práctica puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

- Mejora la comunicación:

Chiavenato, (2000) enfatiza la importancia de establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la organización. Esto incluye tanto la comunicación ascendente (desde los empleados hasta la dirección) como la comunicación descendente (desde la dirección hacia los empleados), así como la comunicación horizontal entre colegas y equipos de trabajo.

Dicho esto, al mejorar la comunicación en todos estos niveles, se fortalecen las relaciones dentro de la organización, se reducen los malentendidos y se aumenta la eficiencia en la ejecución de tareas y proyectos. Además, una comunicación clara y abierta contribuye a crear un clima laboral positivo, donde los empleados se sienten más comprometidos, motivados y conectados con los objetivos y valores de la empresa.

- Planes de corrección

Para Falcon (2024) los planes de corrección son acciones previstas para aplicar en situaciones críticas que pueden poner en peligro la continuidad operativa de la organización.

Este sugiere que los planes de corrección son herramientas utilizadas en el ámbito de la gestión de recursos humanos para abordar deficiencias en el desempeño de los empleados, los procesos de trabajo o cualquier otra área de la organización que requiera mejoras. Estos planes están diseñados para identificar problemas específicos, desarrollar estrategias para solucionarlos y establecer medidas para medir el progreso hacia la mejora.

#### 4.6.1.1. Políticas de compensación

Chiavenato (2000), define las políticas salariales como un conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores.

Así mismo las políticas de compensación son un marco estructurado que define cómo la organización recompensa y valora a sus empleados, reflejando sus valores, estrategias y prioridades en materia de gestión de talento y remuneración.

- Identificación de recursos humanos:

Según Chiavenato (2000), la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Así mismo, la identificación de recursos humanos implica reconocer que las personas son un activo invaluable para las organizaciones y que su gestión adecuada es fundamental para el éxito y la competitividad de la empresa. Este enfoque reconoce el valor humano en el contexto organizacional y destaca la importancia de desarrollar políticas y prácticas efectivas de gestión de recursos humanos para aprovechar plenamente el potencial y el talento de los empleados.

- Toma de decisiones de ascenso

Según Yukl, (2008) la toma de decisiones de ascenso debe basarse en una evaluación integral de las habilidades, competencias y potencial de los empleados.

Propone que los líderes utilicen un enfoque sistemático para evaluar a los candidatos potenciales, teniendo en cuenta tanto sus habilidades técnicas como sus habilidades de liderazgo, inteligencia emocional, capacidad de trabajo en equipo y adaptabilidad.

Además, la toma de decisiones de ascenso según el autor antes mencionado, implica evaluar integralmente las habilidades, competencias y potencial de los empleados, abordando aspectos técnicos, de liderazgo, emocionales, de trabajo en equipo y de adaptabilidad para garantizar una selección efectiva y acertada de los candidatos.

- Toma de decisiones de despido

Según Drucker (1909), la decisión de despedir a un empleado debe basarse en una evaluación objetiva y justa de su desempeño, su ajuste con la cultura organizacional y su capacidad para contribuir al éxito de la empresa. Drucker enfatiza la importancia de abordar los problemas de desempeño de manera proactiva, brindando retroalimentación y oportunidades de mejora antes de recurrir al despido.

Por lo tanto, la toma de decisiones de despido según Drucker se basa en una evaluación objetiva del desempeño y la cultura organizacional, con un enfoque en abordar los problemas de desempeño de manera proactiva y brindar oportunidades de desarrollo antes de considerar el despido como una opción.

Según la tabla número uno, conforme a la respuesta atribuida en las encuestas a los colaboradores pueden comprobar que el 100 % afirmó que las mejoras de desempeño laboral, el incremento del compromiso, la identificación de recurso humano, detectar el talento interno, mejora de la comunicación, planes de corrección, política de compensación, y la toma de decisiones de ascenso y el 50 % opinó que la toma de decisión de despido es una ventaja.

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista al gerente mencionaba que la evaluación mejora el desempeño de sus colaboradores ya que al realizarla ellos examinan como han estado desempeñándose en sus puestos y como pueden mejorar, a él le permite tomar decisiones sobre ascensos y despidos debido a que con los

resultados de la evaluación obtiene la información necesaria sobre sus colaboradores mencionando que con la evaluación le permite ver las capacidades que posee cada uno así como un ejemplo es un bodeguero que paso a ser vendedor por sus habilidades y hasta la actualidad es el mejor vendedor con el que cuenta en su empresa.

En Alimvet, la evaluación de desempeño es vista como una herramienta positiva para la mejora organizacional, ya que todos los colaboradores y el gerente están de acuerdo que el proceso de evaluación de desempeño beneficia en el aumento de la motivación, el compromiso, la identificación de talento y la mejora en la comunicación. Esto sugiere que la evaluación es percibida como una vía efectiva para el desarrollo personal y profesional, además de fomentar una cultura de reconocimiento y crecimiento interno. Sin embargo, la toma de decisiones de despido tiene un 50% de aprobación, posiblemente porque, aunque se reconoce su necesidad para mantener estándares de rendimiento, es una medida menos deseada y vista como última opción. La alta valoración de los planes de corrección y políticas de compensación refleja que tanto colaboradores como la gerencia consideran la evaluación de desempeño como un sistema integral y justo que prioriza el desarrollo antes de decisiones drásticas y ayudando al mejor desarrollo de los objetivos.

#### 4.6.2. Desventajas

- Requiere invertir tiempo y dinero

La inversión se conoce como el sacrificio que se hace de dinero actual para obtener más en el futuro. La inversión generalmente incluye dos elementos tiempo y riesgo. El sacrificio es tomado en el presente y es real, mientras que la ganancia se genera en el futuro y es generalmente incierta. (Cardenas, 2019)

Se refiere al hecho de que llevar a cabo un proceso completo y efectivo de evaluación del rendimiento de los empleados requiere una inversión tanto de recursos temporales como financieros, aunque la evaluación del desempeño es crucial para mejorar el rendimiento organizacional y el desarrollo profesional de los empleados, no se puede subestimar el costo asociado con respecto al tiempo y el dinero invertido en llevar a cabo este proceso de manera efectiva.

#### 4.6.2.1. Provoca ambiente de tensión entre los empleados

El escenario laboral actual marcado por la globalidad y la inestabilidad genera unas condiciones que hace que muchos profesionales experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva un aumento de los niveles de estrés laboral y del desgaste profesional. (Rodríguez y Carvajal, 2011)

Rodríguez y Carvajal explican que el ambiente laboral actual, , genera condiciones que provocan tensión emocional y frustración en muchos empleados. Estas condiciones, al ser constantes, aumentan el nivel de estrés y contribuyen al desgaste profesional. La presión por adaptarse a cambios rápidos y a cumplir con expectativas crecientes puede crear un entorno de tensión donde los empleados se sienten inseguros, lo que afecta tanto su bienestar como sus relaciones en el trabajo, la alta competitividad y la falta de estabilidad generan un ambiente de estrés que impacta la motivación y el desempeño.

#### 4.6.2.2. División de los empleados

Los conflictos y las disputas se pueden minimizar, pero la naturaleza de las interacciones empleado-empendedor en una economía de mercado apunta a la inevitabilidad del conflicto. En el campo de las relaciones laborales en una economía de mercado, se acepta y reconoce que los empleados y la dirección poseen distintos intereses y que cierto conflicto es inevitable y deberá ser, por tanto, gestionado. El conflicto se puede manifestar como una disputa. (Donovan y Oumarou 2013).

Como lo antes mencionados los conflictos laborales vuelven inevitable la división entre los empleados, ya sea al momento de ser evaluado empleado-empendedor o por los resultados obtenidos después de aplicar una evaluación entre dos empleados. La división del trabajo en profundidad provoca devaluación de los trabajadores reduciendo el valor de un trabajador a la tarea o tareas específicas a las que se les asigna, sentirse devaluada y no apreciada, lo que lleva a la insatisfacción laboral y la falta de motivación, creatividad reducida, la división del trabajo puede conducir a una disminución de la creatividad y la innovación y la división del trabajo también puede conducir a problemas sociales como la desigualdad de ingresos entre dos colaboradores

- Sesgos en la validez de la evaluación de desempeño

Entre los sesgos más comunes que se pueden manifestar en las evaluaciones del desempeño laboral, según los menciona Martínez (2020) se encuentran:

a. Efecto Halo en evaluación del desempeño: Cuando calificamos positivamente a una persona por la impresión de una cualidad positiva que destaca particularmente, dejando de lado las posibles áreas de mejora.

b. Efecto Horn en evaluación del desempeño: Cuando calificamos negativamente a una persona por la impresión de un aspecto negativo según nuestro punto de vista, no tomando en cuenta las fortalezas de la misma.

c. Sesgo de Tendencia Central en evaluación del desempeño: Cuando calificamos con puntuaciones promedio a un colaborador que ha tenido un desempeño inferior al esperado, para no enfrentar disgustos.

d. Sesgo de Similitud en evaluación del desempeño: Cuando sobrevaloramos el rendimiento de los que se asemejan a nosotros y con los que podemos identificarnos.

e. Sesgo de Memoria en evaluación del desempeño: Cuando olvidamos el modo en que un compañero ha ido realizando sus tareas porque las evaluaciones se aplican en plazos muy amplios. En este caso, nuestro cerebro tiende a recordar solamente lo acontecido en un pasado reciente y tendrá más dificultad de recordar los aspectos positivos o de mejora que ocurrieron hace demasiado tiempo.

f. Sesgo de Confirmación en evaluación del desempeño: Cuando valoramos el desempeño de la persona según recordamos la información que confirma nuestras creencias, pero no tenemos en cuenta aquello que racionalmente las podría poner en cuestión.

g. Sesgo de Escalada del Compromiso en evaluación del desempeño: cuando tomamos la decisión de evaluar a una persona de forma positiva o negativa, y mantenemos esa valoración en todas las evaluaciones independientemente de que haya variaciones evidentes en el desempeño de esa persona a lo largo de su trayectoria.

e. Sesgo de Género en evaluación del desempeño: cuando damos puntuaciones más altas a un género más que a otro porque de forma inconsciente atribuimos ciertas capacidades más propias de mujeres o de hombres y que, según demuestran estudios realizados, se trata de prejuicios que no se corresponden a la realidad en muchas ocasiones.

Como confirma el autor antes mencionado los sesgo pueden afectar una evaluación ya que son distorsiones cognitivas que pueden calificar a una persona basándose en una cualidad destacada, o de forma negativa sin considerar la fortaleza del trabajador, esto también puede influir cuando calificas a un colaborador no siendo sincero para evitar un conflictos, o imponiendo las creencias personales, cada uno de estos sesgo afecta la objetividad y precisión de la evaluación de desempeño en la organización, aplicando la evaluación con una percepción distorsionada del rendimiento del empleado afectando su desarrollo y el entorno laboral.

Al preguntar a los colaboradores de Alimvet, mediante encuestas sobre las desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa, opto que era una desventaja, con respecto a los sesgos de validez el 50%, el 100% optó por que era una desventaja por la división de los empleados que provocaba ambiente de tensión entre los empleados y por qué había que invertir tiempo y dinero, respondió que era una desventaja.

Conforme a las respuestas atribuidas en la entrevista el gerente afirmar como desventajas percibidas en el sistema de evaluación de desempeño. En primer lugar, identificó los sesgos de validez como una desventaja, lo que indica que las evaluaciones pueden estar influenciadas por prejuicios personales o subjetividades, afectando la

imparcialidad y confiabilidad de los resultados. Además, expresó que la evaluación del desempeño genera una división entre empleados, posiblemente al fomentar comparaciones y competencia excesiva, lo que puede afectar negativamente el ambiente de trabajo y la colaboración. También consideraron una desventaja la inversión de tiempo y recursos que requiere este proceso, ya que se percibe como un gasto que puede no justificar los beneficios obtenidos si no se gestiona de manera adecuada.

Las desventajas de la evaluación del desempeño sugieren una comprensión compartida de las áreas donde el proceso actual podría estar fallando. Ambos reconocen que los sesgos de validez pueden comprometer la objetividad de las evaluaciones, lo que es una señal de que el sistema podría beneficiarse de herramientas más estandarizadas y menos subjetivas. La percepción de una división entre empleados también es una preocupación significativa; esto indica que el sistema de evaluación podría estar generando competencia negativa en lugar de promover una cultura de colaboración y equipo, fundamental en un entorno de ventas y distribución. El gerente y el equipo también coinciden en que el proceso exige inversión de tiempo y recursos, lo que subraya la necesidad de que la evaluación sea realmente efectiva y aporte valor para justificar esta inversión. Finalmente, aunque se reconoce la utilidad de las evaluaciones para las decisiones de ascenso, la falta de acuerdo total entre los empleados revela dudas sobre si el sistema actual refleja con precisión el mérito y potencial de cada persona.

## Conclusiones

1. La evaluación de desempeño es diseñada y aplicada por el área de recursos humanos con el objetivo de alcanzar la autoperfeccionamiento de los trabajadores, aumentando la productividad de los colaboradores con el desarrollo habilidades en su área de trabajo.
2. La empresa utiliza la gestión por objetivos como método de evaluación, lo cual mejora el rendimiento organizacional, permite orientar el trabajo de manera eficiente, beneficiando la organización. Los objetivos se basan en metas de ventas mensuales, realizando un seguimiento constante, este proceso se lleva a cabo en colaboración con todos los miembros del equipo, para lograr una mayor eficiencia en las ventas. Las etapas de la evaluación inician con establecimiento de los objetivos organizacionales e individuales, seguido de de un plan de acción para los colaboradores junto a un monitoreo continuo, se procede a evaluar los resultados obtenido finalmente se realiza una retroalimentación.
3. Se determinó que la evaluación de desempeño ofrece ventajas significativas, ya que mejora el rendimiento laboral, aumenta la motivación, el compromiso, la comunicación entre los colaboradores, permite identificar talento interno y gestionar el recurso humano de manera eficiente. Además, facilita la toma de decisiones sobre ascensos y la implementación de planes de corrección, contribuyendo a una mejor organización interna y al crecimiento progresivo de la empresa. Sin embargo, también presenta desventajas, como el riesgo de sesgos del evaluador, la necesidad de invertir tiempo y dinero, la tensión entre empleados por los resultados, e incluso la posibilidad de despidos y divisiones entre el equipo. No obstante, los beneficios obtenidos con esta evaluación superan los inconvenientes, promoviendo una gestión más eficiente en la organización.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

academica, R. (s.f.). Obtenido de  
<https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumpius/article/view/638/8>  
89

Adriana Gil, J. J. (2010). *Evaluacion de desempeño*.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencia*. Buenos Aires: Printed.

Alma Aguilar, M. G. (2017). *Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana*. . mexico.

Almeida, A. (2016). *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SÚPER CHE*. Mexico.

ALMEIDA, A. (2016). *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SÚPER CHE*. Mexico.

Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigacion introduccion a la metodologia cientifica*. Venezuela: episteme,C.A.

Arthur Sherman, G. B. (1999). *Administracion de los recursos humanos* . Mexico: Iberoamericana.

Arthur W. Sherman (Jr), A. W. (1994). *Administracion de los Recursos Humanos* . Mexico: Grupo Editorial Iberoamericana.

Bacal, R. (1998). *perfromace management: a briefcase book*. Mcgraw hill education.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía,*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Blanco Abarca, A. M. (2007). *Intervención psicosocial*. España: Pearson Educación.
- Bravo, S. (2023). *La encuesta como técnica de investigación*. España.
- Calatayud, A. (2002). *la autoevaluacion como estrategia de aprendizaje*. Valencia: revista educadora.
- Campos, S. (2018). *La evaluacion del desempeño en el sector privado*. España.
- Cardenas, J. (2019). *Generalidades de la inversion*. Mexico. Obtenido de [https://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/chavez\\_l\\_dd/capitulo1.pdf](https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/chavez_l_dd/capitulo1.pdf)
- Chamberlain, M. (2022). *Evaluacion de desempeño*. Venezuela.
- Chiavenato, I. (1988). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humano*.
- Chiavenato, i. (2000). *administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- chincilla, k. (2000). *ciberconta*. Obtenido de ciberconta: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/sievade/>
- Claudia Perez, A. S. (2020). *Cohesión social y participación escolar en estudiantes de educación básica y media de San Pedro de la Paz*.
- cuadros comparativos.com*. (s.f.). Obtenido de [//cuadros-comparativos.com/concepto-de-metodo-inductivo-segun-autores/](https://cuadros-comparativos.com/concepto-de-metodo-inductivo-segun-autores/)

- Davis, W. W. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* . Mexico: McGrawHill.
- Dessler, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Pearsol.
- Drucker, P. (1954). *la paractica de la gestion*.
- Drucker, P. F. (1909). *La administración en una epoca de grandes cambio*. California : Claremont.
- Falcon, E. G. (2024). *Planes de Contingencias Operativas (prevención y corrección)*. Barbastro.
- Fiallo, J. C. (2005). *Cómo investigar en pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Folkman, J. (24 de Agosto de 2016). *Grupo-pya.com*. Obtenido de Grupo-pya.com: <https://grupo-pya.com/5-pasos-seguir-una-entrevista-evaluacion-del-desempeno/>
- Gómez, B. (2004). *La investigación-acción educativa*. Colombia.
- Gómez-Mejía, B. y. (2001). *Articulos Academicos*.
- Hordos. (2018). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Obtenido de [bizfluent.com/info-7856570-definition-job-performance.html](http://bizfluent.com/info-7856570-definition-job-performance.html)
- Ignacio Gil, L. R. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. colombia.
- Inmon, W. (1994). *Using the data warehouse*. Nueva Your: Wiley & Sons.
- Judge, S. R. (s.f.). *Comportamiento organizacional* . Mexico: McGraw Hill.
- Llanos, J. E. (2015). *“Propuesta de un Sistema de Evaluación del*. Argentina.

Martha Machado, R. T. (2005). *Aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en Matagalpa*.

Martinez, I. (18 de Junio de 2024). *Blog tenea*. Obtenido de Blog tenea:  
<https://blog.tenea.com/apo-administracion-por-objetivos/>

Martinez, L. (4 de Agosto de 2020). *Hrider.net*. Obtenido de Hrider.net:  
<https://www.hrider.net/es/blog/7052/1/como-reconocer-y-evitar-sesgos-en-la-evaluacion-del-desempeno.html>

Miguel Lanuez, E. F. (1997). *Metodología de la investigación Educativa*. Cuba: Iplac.

MIGUEL LANUEZ, E. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA I. cuba*.

Mill, A. y. (2022). *Aristóteles y enfatizado por Bacon y Mill*. Obtenido de  
<https://www.elviejotopo.com/topoexpress/aristoteles-y-francis-bacon/>

Nahoum, C. (1961). *La entrevista psicológica*. Buenos aires: Kapelusz.

Newton, I. (1687). *Principios matemáticos de la filosofía natural*. Londres.

Ortega, C. (2024). *questionpro.com*. Obtenido de questionpro.com:  
[https://www.questionpro.com/blog/es/autoevaluacion/#Caracteristicas\\_de\\_la\\_autoevaluacion\\_escolar](https://www.questionpro.com/blog/es/autoevaluacion/#Caracteristicas_de_la_autoevaluacion_escolar)

*Oxford English Dictionary*. (s.f.). Obtenido de Oxford English Dictionary:  
<https://www.oed.com/?tl=true>

Patricia Donovan, M. O. (2013). *SISTEMAS de resolucion de conflicto laborales: directrices para mejora del rendimiento*. Italia.

PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I.* . madrid: Editorial La Muralla, S.A., .

Perez, O. (29 de Junio de 2016). *Peoplenext*. Obtenido de Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com/pasos-para-realizar-una-evaluacion-del-personal-360-grados>

Plus, R. a. (2023). Obtenido de <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumpius/article/view/638/889>

POLANCO, F. D. (2020). *Sistema de evaluacion del desempeño laboral en una compañía financiera* . Guatemala.

Raquel Rodríguez Carvajal, S. d. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional* . Madrid: ISSN 0465-546X.

*red hat*. (s.f.). Obtenido de red hat: [www.redhat.com/es/topics/data-storage](http://www.redhat.com/es/topics/data-storage)

Rue y Byars. (1996). Gestion de recursos humanos. En L. y. Byars, *Testion de recursos humanos* (pág. 583). España: IRWIN.

Sanchis, C. (s.f.). *Cultural Fit*. Obtenido de Cultura Fit: <https://culturalfitsolutions.com/blog/como-disenar-una-escala-de-evaluacion-para-medir-el-desempeno-de-tu-equipo/>

Sapieri Hernandez, C. F. (2023). *metodologia de la inestigacion*. Mexico.

Simon Dolan, R. V. (2007). *La gestion de los recursos humanos*. Madrid: Mcgraw-hill / Interamericana de España.

Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigacio*. lumisa.

Taylor, y. B. (1987). *Introducción a los métodos de investigacion*. barcelona.

Tyler, R. (2018). *El modelo Tyleriano de curriculum y el papel de los objetivos conductuales*.

Vargas, T. (2021). *tramitapp*. Obtenido de *tramitapp*:  
<https://www.tramitapp.com/blog/como-hacer-una-autoevaluacion-del-desempeno-laboral/>

William Inmon, B. I. (1994). *usando el almacen de datos*. nueva your: wiley.

Yaneth Alarcon, A. N. (2017). *Recursos humanos la importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano*. Managua.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. españa: Pearson Educación.

## ANEXO No 1

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Cooperativa Multisectorial Maracayá del Norte R.L. (COMANOR)			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivos Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizara la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Empresa
			Diseño del programa de evaluación del desempeño	Diseño del programa de evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño? ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					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 que forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los historicos?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	Esta 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	Colaboradores
					Observación	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos

ción del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L.

ación 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.

			resguarda la información resultante?		documentos
Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
Autoevaluación	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuales son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autoreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores
	Pasos para realizar la autoevaluación.	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si No	Colaboradores
Evaluación 360	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
	Características	Entrevista	¿Cuales son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿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	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Si No	Colaboradores
Gestión por objetivos	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuales son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Encuesta	¿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	Colaboradores

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial Masacavá del Norte S.L. (COMANOR)	2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados:	*La evaluación de desempeño es un p	Gestion por objetivos	Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿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	Importancia	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?	Si No	Colaboradores
			Escala gráfica	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala graficas puede implementarse mediante varios procesos de calificación	Colaboradores
				Pasos para aplicar el método de escala gráfica	Entrevista	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Si No	Colaboradores
			Prueba de rendimiento	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia	Colaboradores
				Pasos para realizar la prueba de rendimiento	Entrevista	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	Si No	Colaboradores
			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	A continuación se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero Provoca Ambiente de tensión entre empleados División de los Empleados Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	Colaboradores



## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa**

### **Encuesta dirigida a Colaboradores**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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



## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa**

### **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**

<b>Expectativas del trabajador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			

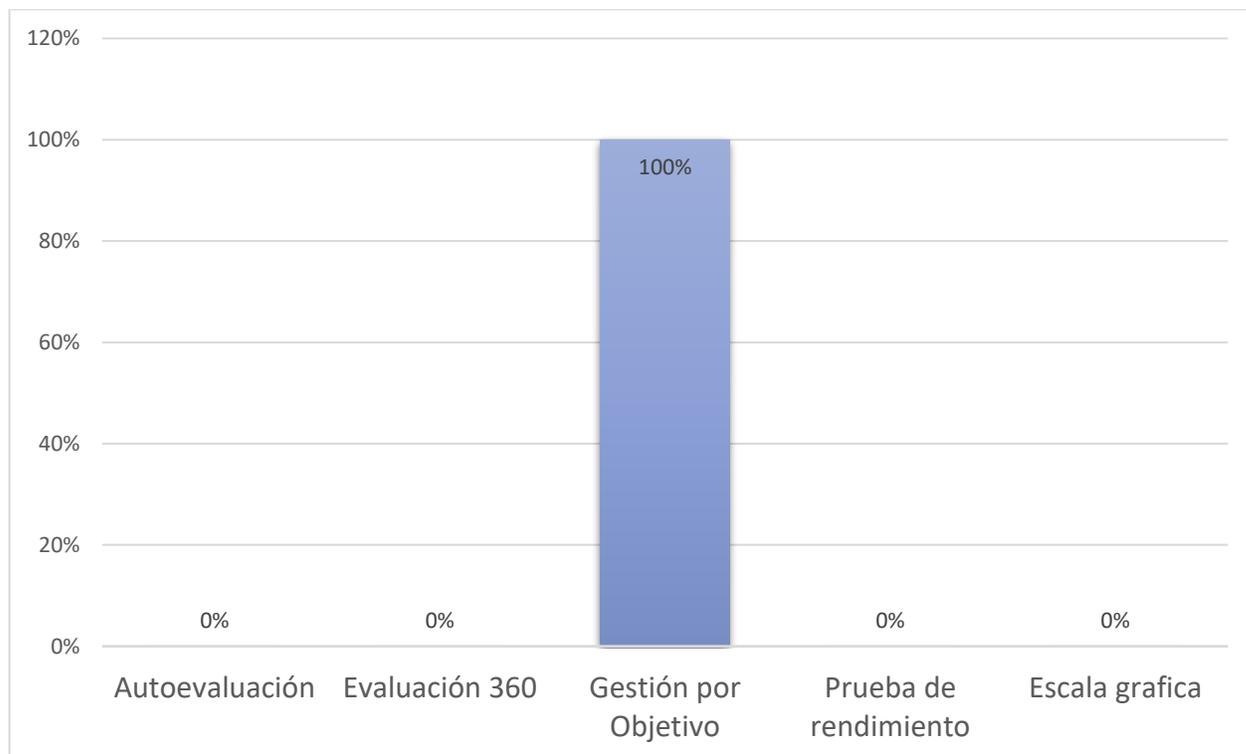
<b>Diseño de la evaluación de desempeño</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

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

<b>Almacenamiento de datos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

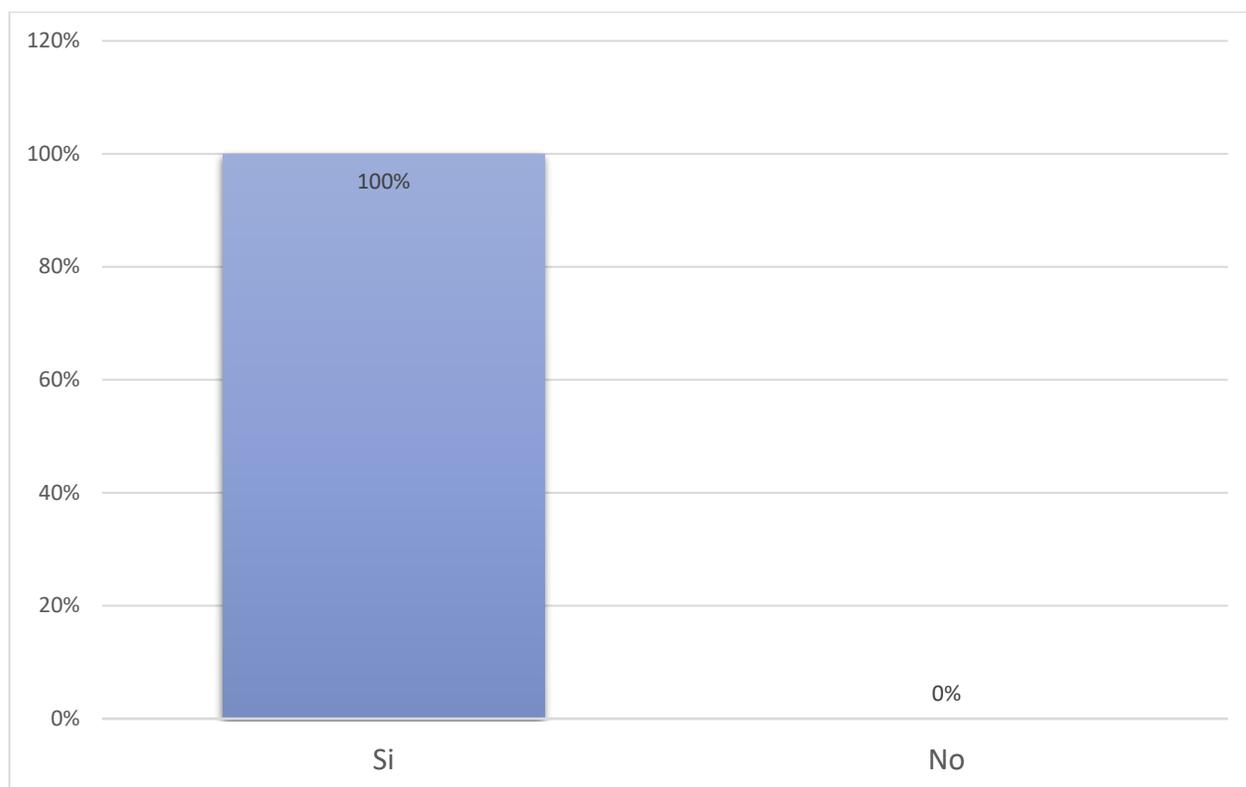
<b>Almacenamiento de datos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

## Anexo No 5 Método de evaluación de desempeño



*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

## Anexo No 6 Pasos de evaluación de desempeño



*Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

