



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA

UNAN MANAGUA - CUR MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024

Subtema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024

Autores

Br. Any Massiel Miranda Orellano

Br. Julio Ignacio Avilez Hernández

Br. María Fernanda Tórrez Rizo

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 30 Noviembre 2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA

UNAN MANAGUA - CUR MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024

Subtema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024

Autores

Br. Any Massiel Miranda Orellano

Br. Julio Ignacio Avilez Hernández

Br. María Fernanda Tórrez Rizo

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 30 Noviembre 2024

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	11
III. OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivos Específicos	12
IV. DESARROLLO	13
4.1 Definición Sistema de evaluación del desempeño	13
4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño	13
4.3 Expectativas del trabajo.....	16
4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño	18
4.4.1 Entrevista del desempeño	19
4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	21
4.5 Métodos de evaluación del desempeño	22
4.5.1 Autoevaluación.....	23
4.5.1.1 Definición.....	23
4.5.1.2 Importancia.....	23
4.5.1.3 Características	24
4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación.....	25

4.5.2	Evaluación 360°	26
4.5.2.1	Definición.....	26
4.5.2.2	Importancia.....	27
4.5.2.3	Características	27
4.5.2.4	Pasos para realizar la evaluación 360°	28
4.5.3	Gestión por objetivos.....	29
4.5.3.1	Definición.....	29
4.5.3.2	Importancia.....	29
4.5.3.3	Características	31
4.5.3.4	Pasos para realizar la gestión por objetivos.....	33
4.5.4	Escala gráfica.....	34
4.5.4.1	Definición.....	34
4.5.4.2	Importancia.....	35
4.5.4.3	Características	35
4.5.4.4	Pasos para realizar la escala gráfica.....	36
4.5.5	Prueba de rendimiento	37
4.5.5.1	Definición.....	37
4.5.5.2	Importancia.....	37
4.5.5.3	Características	38
4.5.5.4	Pasos para realizar la prueba de rendimiento.....	39

4.6	Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	41
4.6.1	Ventajas de la evaluación del desempeño	42
4.6.2	Desventajas de la evaluación del desempeño	43
V.	CONCLUSIONES	45
VI.	Bibliografía.....	47
ANEXOS		

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María, por ser mi guía y refugio en cada paso de este camino. Gracias por la fuerza, la sabiduría y el amor incondicional con los que me han bendecido a lo largo de esta travesía.

A mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional. Sin ustedes, este logro no habría sido posible. Gracias por creer en mí y por darme las herramientas para alcanzar mis metas.

A mis hermanos, por su constante aliento, por ser mis compañeros de vida, y por motivarme a ser mejor cada día. Gracias por estar siempre a mi lado.

A mis maestros, por compartir conmigo su conocimiento, su paciencia y su dedicación. Me han guiado con sabiduría y paciencia. Cada lección aprendida es un peldaño más hacia el éxito.

A mis amigas, con quienes he compartido incontables horas de estudio, trabajo, risas y desafíos. Gracias por su compañerismo, su apoyo incondicional, y por hacer de cada tarea una experiencia memorable.

A mis compañeros, por su compañerismo y amistad que hemos construido. Gracias por ser parte de este camino y por contribuir a mi crecimiento tanto personal como académico.

Br. Any Massiel Miranda Orellano

DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación con profundo agradecimiento a Dios, dador de todo conocimiento, cuya guía ha sido esencial en nuestro camino; a nuestra familia, cuyo apoyo incondicional ha sido el cimiento de nuestro desarrollo humano; a nuestros compañeros alumnos, quienes compartieron esta experiencia y contribuyeron a nuestro aprendizaje, y a aquellos que, como Nancy Vanessa Blandón Gómez, no pudieron culminar la carrera, pero siguen siendo parte de nuestra trayectoria; y a nuestros maestros, cuyas enseñanzas, correcciones y aliento han sido fundamentales en nuestra formación. Este logro es un reflejo del esfuerzo y apoyo de todos ustedes.

Br. Julio Ignacio Avilez Hernández

DEDICATORIA

Feliz y orgullosa dedico este trabajo primeramente a Dios, por ser el guía principal en este camino y proveerme sabiduría, fortaleza, paciencia y perseverancia para llegar a culminar mi carrera universitaria. También a la Virgen de Guadalupe y al Padre Odorico de Andrea por acompañarme en todo momento desde el inicio hasta finalizar este proceso.

A mis padres, Fernando Tórrez y Jamileth Rizo por confiar en mí y darme la oportunidad de salir de casa siendo una adolescente con el anhelo de cumplir una meta, su apoyo incondicional, amor, esfuerzo y los valores inculcados desde niña me han permitido llegar a obtener este logro.

A mis hermanos, por motivarme, brindarme palabras de ánimo y no rendirme en mis estudios. Así mismo, a mi tía y su esposo, por abrirme las puertas de su casa y apoyarme de diversas maneras en este lapso de tiempo.

A los docentes, que con esmero, paciencia y dedicación compartieron sus conocimientos conmigo y a mi tutor por guiarme, compartir parte de su tiempo para llevar a feliz término esta meta.

A mis compañeros estudiantes, por todo el tiempo compartido con ellos y contribuir a mi crecimiento profesional. También, a mis amigas lindas, excelentes personas, fuertes, valientes e inteligentes.

Br. María Fernanda Tórrez Rizo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por estar presente en nuestras vidas, habernos concedido la sabiduría necesaria para discernir, ser nuestro principal guía en el transcurso de nuestra carrera universitaria y atravesar diversas situaciones para culminar con éxito nuestros estudios.

A nuestros padres, por brindarnos su apoyo incondicional en todo este proceso de formación académica, inculcarnos valores, motivarnos a luchar por nuestros sueños y ser perseverantes.

Al Tutor MSc. Cristhian Leyman Martínez, por compartir sus conocimientos, guiar nuestro trabajo investigativo de la mejor manera, apoyarnos incondicionalmente y por su gran disposición siempre para que el estudio se llevara a cabo con éxito.

También agradecemos a nuestra comunidad universitaria UNAN-CUR-MATAGALPA y a los docentes que con dedicación, amor y entrega transmitieron sus conocimientos para formarnos como profesionales.

A la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) por brindarnos la oportunidad de realizar el estudio investigativo y compartir información pertinente para lograr culminar dicho trabajo.

Br. Any Massiel Miranda Orellano

Br. Julio Ignacio Avilez Hernández

Br. María Fernanda Tórrez Rizo

VALORACIÓN 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: Any Massiel Miranda Orellano, con número de carnet: 19606848, Julio Ignacio Avilez Hernández, con número de carnet: 20601007, María Fernanda Tórrez Rizo, con número de carnet: 20601282, el cual lleva por tema: Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas y administrativas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestro Centro; 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 aborda el tema Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, tiene como propósito, analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024. El estudio del sistema de evaluación del desempeño laboral es importante, funciona como una herramienta que les permite a las organizaciones obtener información acerca del rendimiento de los colaboradores al realizar sus tareas para lograr alto nivel de productividad y los objetivos organizacionales. El proceso de evaluación del desempeño en la Cooperativa COMANOR lo realizan con el objetivo de aumentar la productividad, adaptar al individuo al cargo y brindarle retroalimentación a cada colaborador, cuyas expectativas es que cada trabajador mejore en cada proceso realizado. El diseño actual de la evaluación del desempeño se debe mejorar y no quedarse con lo tradicional, el equipo que evalúa está formado por un comité evaluador, y los datos según los resultados de la evaluación se almacenan en actas. El método de evaluación de desempeño utilizado es Gestión por Objetivos. Las ventajas de la evaluación del desempeño son: Mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, detectar talento interno, mejora de la comunicación, planes de corrección, política de Compensación y decisiones de ascensos, las desventajas son: Provoca ambiente de tensión, decisiones de despido, sesgos en la validez en la evaluación, incremento de compromisos, división de los empleados y requiere invertir tiempo y dinero.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, proceso, métodos, ventajas y desventajas.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se plantea en forma ordenada el estudio realizado acerca del Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas, específicamente en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.

En las organizaciones el sistema de evaluación de desempeño laboral es vital, con este se obtienen datos relevantes acerca del rendimiento de los colaboradores en cada una de sus funciones, esto permite contribuir al desarrollo profesional del personal y por ende mejorar la productividad de la empresa. Sin embargo, en la actualidad una de las principales situaciones que se presentan al momento de emprender un proceso de evaluación de desempeño laboral en las empresas es el constante temor que agobia a los colaboradores, históricamente este instrumento se ha utilizado para generar represalias a los colaboradores. Es por ello, que las organizaciones enfrentan un enorme reto al implementar sistemas de evaluación de desempeño laboral que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y por consiguiente al bienestar de cada colaborador.

Siendo una temática de interés se encontraron antecedentes relacionados a la variable de estudio que respaldan el proceso investigativo y se describen a continuación:

A nivel Continental.

En la Universidad Complutense de Madrid, Jaén (2010) realizó una investigación titulada; “Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales”, cuyo propósito fue “Estudiar la relación entre todos estos elementos y analizar el papel que las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral”. Los principales resultados fueron: Podríamos concluir que nuestros resultados no aportan una aplastante evidencia de la existencia de importantes asociaciones entre los distintos constructos analizados: la motivación, la personalidad y la percepción de los factores psicosociales por un lado y el rendimiento de los trabajadores por otro.

A nivel Latinoamericano.

En la Universidad César Vallejo Perú, Rodríguez (2019) realizó una investigación titulada; “Diseño del sistema de evaluación de desempeño del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole, Guayaquil, 2018”, cuyo propósito fue “Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño, que contribuya a elevar el Rendimiento Laboral del personal del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018”. Los principales resultados fueron: El Departamento de Talento Humano carece de un sistema de valoración del desempeño, que le permita evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores, los trabajadores desconocen las posibilidades que brinda la valoración del desempeño, en el perfeccionamiento de sus habilidades y formación laboral, por ello que la evaluación del desempeño, permitirá conocer las necesidades de capacitación y superación de los trabajadores y establecerá una comunicación asertiva entre los trabajadores y sus jefes, desarrollando un clima organizacional adecuado.

A nivel Centroamericano

En la Universidad Técnica Nacional Costa Rica, Arroyo, López & Segura (2021) realizaron una investigación titulada; “Modelo de Evaluación del Desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de Coopeatenas R.L, Costa Rica 2021”, cuyo propósito fue “Proponer un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas en los colaboradores de COOPEATENAS R.L, Costa Rica, 2021”. Los principales resultados fueron: Coopeatenas R.L no posee un proceso formal de Evaluación del Desempeño del Personal, descuidando su importancia a lo largo del tiempo. No se ha apreciado el valor que puede brindar, no solo para aumentar la productividad, sino también en otorgar objetividad al fundamentar sus decisiones en relación al personal. Se han justificado en no tener una herramienta ágil y práctica y en la falta de tiempo de parte de todos los involucrados. No cuenta con políticas y/o procedimientos que respalden y estandaricen su accionar. La mayor dificultad o limitante se encuentra en la autoevaluación, para estandarizar el proceso se debe de hacer físicamente, pues no todos los colaboradores tienen acceso y conocimiento para manejo de cómputo.

A nivel Nacional

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, Hernández, Matey & Rodríguez (2017) realizaron una investigación titulada; “Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016”, cuyo propósito fue “Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la Alcaldía de Condega en el primer semestre del 2016”. Los principales resultados fueron: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para la medición objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados. Se observó que una parte del personal no tiene conocimiento sobre el método que se utiliza para la evaluación de su desempeño, según el estudio que se realizó cada responsable de área se encarga de la evaluación de cada subordinado. También se pudo constatar que los colaboradores de la institución en su mayoría están formados universitariamente, sin embargo, no están capacitados para algunos puestos, por lo tanto, se necesita capacitar al personal aún más. Según los resultados obtenidos las técnicas que se usan en la institución son las adecuadas permitiendo a los colaboradores conocer la eficiencia y la eficacia de cada uno.

A nivel Local

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, Zans (2017) realizó una investigación titulada; “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el período 2016”. Cuyo propósito fue “Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua, en el período 2016”. Los principales resultados fueron: El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado

poco participativo. Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.

El presente estudio investigativo consiste en Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024; describiendo el proceso de evaluación utilizado, identificando los métodos de evaluación, y determinando las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral.

El propósito del presente trabajo investigativo es identificar y analizar el método de evaluación del desempeño laboral con el cual miden el rendimiento de los colaboradores en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR).

DISEÑO METODOLÓGICO

Con el objeto de lograr resultados confiables que permitan el desarrollo de los objetivos de la investigación se implementó el siguiente diseño metodológico.

Según Coelho (2020) denomina metodología de la investigación al “conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio”.

Para llevar a cabo una investigación exitosa se deben seleccionar un conjunto de técnicas y procedimientos, porque es donde se determina la manera en que se recaba, ordena y analizan los datos, por tal razón y como parte fundamental del proceso investigativo se toma en cuenta un diseño metodológico. Así mismo, para conseguir información teórica acerca de la variable de estudio, se consultaron fuentes de información tales como tesis, libros, artículos de revistas y sitios web.

Valdés (2006) afirma que “el paradigma positivista postula la existencia de una realidad objetiva que es posible conocer empíricamente a través de métodos cuantitativos, construyendo modelos que permiten explicar y predecir fenómenos similares”.

Por lo tanto, el paradigma del presente estudio investigativo es positivista, porque pretende buscar hechos que puedan explicar o respaldar la variable de estudio y así poder comparar la teoría con la práctica.

El enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba, al recolectar datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Mientras que el enfoque cualitativo se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) y utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas

de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.5-7)

El enfoque filosófico de la investigación es de carácter cuantitativo debido a que se utilizaron encuestas como instrumento de recolección de datos y procesar la información, además posee elementos cualitativos porque se aplicó entrevista y Observación directa, para recopilar datos y complementar dicha información.

Según Stewart (2024) la investigación descriptiva se define como un método de investigación que observa y describe las características de un determinado grupo, situación o fenómeno. Su objetivo principal es ofrecer una descripción detallada de la situación tal y como ocurren los fenómenos de forma natural.

De acuerdo a su nivel de profundidad la presente investigación es descriptiva, por que pretende describir el proceso de evaluación de desempeño laboral utilizado en la empresa donde se desarrolló el estudio.

Para Hernández, Fernández, & Baptista, (2006) la investigación no experimental es aquella que “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.205)

Por tal razón, en el estudio investigativo se hizo uso del diseño no experimental porque no se realizó modificación alguna a la variable de estudio.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006 p.208)

El estudio investigativo realizado según su extensión en el tiempo, es de corte transversal, para ello los datos que se recopilaron y analizaron corresponden a un tiempo determinado, específicamente durante el año 2024.

López (2004) afirma que la población “es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”.

Relacionando dicho concepto al escenario donde se efectúa la investigación la población es de 36 trabajadores compuesta por un Presidente, un Gerente, una Administradora, un asistente administrativo, un ejecutivo de venta, 2 vigilantes y 29 socios.

En el muestreo por conveniencia la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio. (Hernández, 2020)

En la investigación se aplicó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, fueron seleccionados 5 colaboradores que se encontraban presente en la organización en un determinado momento, para una mayor confiabilidad en la información recolectada.

Entre los métodos de investigación se utilizaron los siguientes:

Según Tamayo (2003) el método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo. (p.28)

El estudio investigativo sobre la variable sistema de evaluación del desempeño laboral se desarrolló mediante el método científico porque se tomó en cuenta una serie de etapas de manera ordenada desde el inicio hasta finalizar el proceso investigativo, así mismo, instrumentos de estudio para la recolección de datos.

Los métodos empíricos se basan en la experiencia en el contacto con la realidad; es decir, se fundamentan en la experimentación y la lógica que, junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico. (Bernal, 2010)

En la investigación realizada se hizo uso del método empírico, en donde se recopilaron datos de la observación directa con el fin de complementar los datos obtenidos de la encuesta y la entrevista.

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

Se utilizó el método deductivo en el presente trabajo investigativo, porque parte de una idea general y llega a una conclusión específica en base a la variable de estudio en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR).

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

En el estudio investigativo se aplicó el método Inductivo, fueron tomados en cuenta diversos instrumentos para recolectar información y poder analizar la situación actual de la empresa.

El método analítico es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico. (Ortega, 2021)

En la investigación llevada a cabo se utilizó el método analítico al momento de redactar y analizar la valoración personal e interpretar la información obtenida en el estudio.

Para la recolección de información se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

Según Bernal (2010) la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p.194)

Como parte del proceso investigativo se diseñó una encuesta para recolectar información, y se dirigió a los colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR). (Ver Anexo N°.2)

Para Bernal (2010) la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.194)

En la investigación se formuló una entrevista con el fin de recopilar información más detallada, la cual se dirigió a la Administradora de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR). (Ver Anexo N°.3)

La Observación directa, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2010, p.194)

Por lo tanto, se elaboró una guía de observación directa, con la finalidad de obtener datos relacionados a la variable de estudio y poder validar la información proporcionada por los colaboradores y la Administradora de la Cooperativa COMANOR. (Ver Anexo N°.4)

Según Bernal (2010) el procesamiento de datos en la investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentran en el mercado. (p.198)

Para el procesamiento y análisis de datos se realizó con el programa Microsoft Excel con el objeto de efectuar un análisis estadístico a través de gráficos, con respecto al sistema de evaluación del desempeño laboral de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR).

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo aborda el Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024, cuyo propósito es analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral.

El sistema de evaluación de desempeño laboral es de suma importancia porque es un instrumento que se utiliza para obtener información acerca del rendimiento que tienen los colaboradores al desempeñar sus tareas dentro de la organización. Es por tal razón, que surge la necesidad de realizar la presente investigación para proponer conocimientos acerca de lo importante que es evaluar el desempeño de los colaboradores, también en dicha evaluación se llega a conocer el talento humano con el cual cuenta la organización para lograr un alto nivel de productividad y por ende sus objetivos.

Este estudio investigativo tiene un impacto positivo, porque permite a la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) verificar la situación actual acerca del sistema de evaluación de desempeño con el que evalúan a sus colaboradores, así mismo, les propone métodos que pueden ser utilizados al momento de emprender un proceso de evaluación del desempeño laboral.

El presente estudio de investigación les será de gran utilidad tanto a la empresa COMANOR como a otras empresas que quieran obtener conocimientos relacionados a procesos de evaluación del desempeño laboral. Por otra parte, será viable a estudiantes de la carrera de Administración de Empresas y futuros investigadores como antecedente para sus posteriores investigaciones.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) San Ramón-Matagalpa, durante el año 2024.

IV. DESARROLLO

4.1 Definición Sistema de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. (Chiavenato, 2000, p.357)

Un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que genera información y que les permite a las empresas conocer más a fondo a sus colaboradores para poder detectar fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar de cada uno de ellos, así también descubrir recursos humanos potenciales capaz de obtener nuevas responsabilidades.

4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. El empleado debe recibir una retroalimentación o feedback adecuado a fin de reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. (Worki, 2024)

Según Worki (2024) los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

- a) Adaptación del individuo al cargo.

Con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le a asignado, de tal manera que si no los cumple mediante evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

b) Ascensos e incentivos.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porque.

c) Auto-perfeccionamiento del empleado.

La evaluación del desempeño puede guiar al trabajador hacia un auto perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él, sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

d) Estimulo a la mayor productividad.

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo de la evaluación del desempeño laboral es conocer a que trabajadores de les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

e) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos de la evaluación del desempeño laboral será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

f) Retroalimentación de información al individuo.

El manual sirve para la recaudación de información sobre el rendimiento laboral y así generar una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

Los objetivos mencionados anteriormente son claves para llevar a cabo evaluaciones de desempeño dentro de las organizaciones, de manera que tanto la empresa como los colaboradores logren obtener un mayor beneficio, ya sea crecimiento personal o profesional, así mismo lograr un alto volumen de productividad en la entidad, esto quiere decir que cada evaluación realizada tendrá diversos objetivos y que se ajusta a lo que necesiten los colaboradores o la empresa en su totalidad.

Análisis y discusión de los resultados.

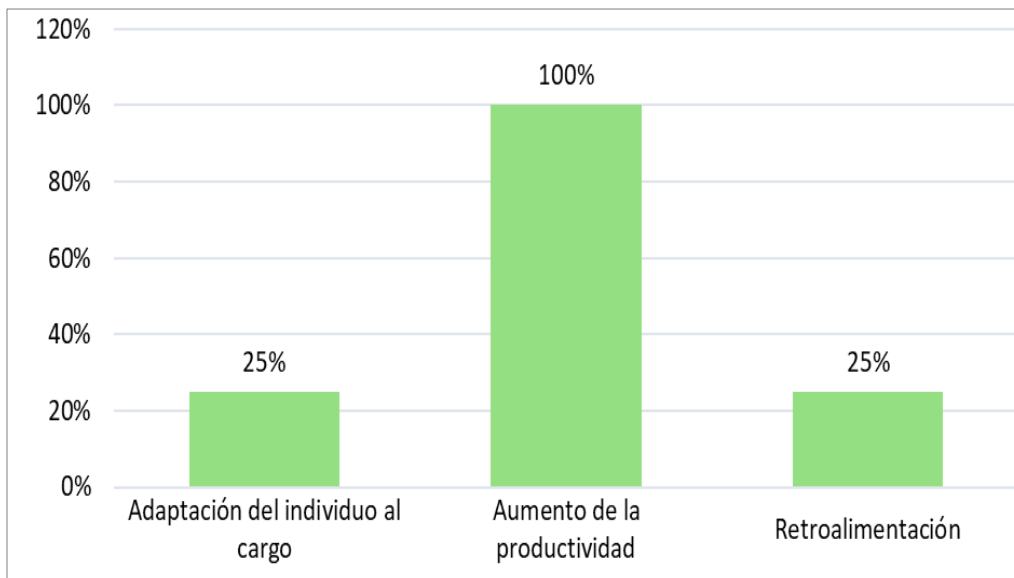


Gráfico N° 1. Objetivo de la evaluación del desempeño

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Al consultarles a los colaboradores de la cooperativa los objetivos por los cuales les realizan evaluaciones de desempeño el 100% respondió que los evalúan con el objetivo de aumentar la productividad, sin embargo, un 25% afirma que no solo se evalúa con el objetivo de aumento de la productividad, sino que también para adaptarse al cargo y recibir retroalimentación.

Por su parte, la Administradora de la cooperativa al consultarle sobre el objetivo con qué realizan la evaluación de desempeño a su personal, relató que lo hacen para obtener

información pertinente acerca del cumplimiento de tareas asignadas a los colaboradores, y poder ver si cada uno cumplió o no con la meta establecida ya sea a corto, o largo plazo.

Es importante que la organización no solo realice evaluaciones con el objetivo de obtener información sobre la manera en que el colaborador cumpla con las tareas asignadas, sino que también una vez evaluado reciba retroalimentación en cada evaluación implantada para mejorar su desempeño al conocer sus aciertos y desaciertos y la empresa aumente su productividad. También es trascendental conocer el desempeño de los colaboradores para ascenderlos e incentivarlos por su excelente desempeño, darles a conocer cuáles son los estándares de la organización de manera que el colaborador se ajusten a ellos.

4.3 Expectativas del trabajo

Para Golik (2013) refiriéndose al contexto laboral “las expectativas son determinantes de los comportamientos, y conocer lo que espera el capital humano es clave para la competitividad de las empresas”.

Se entiende por expectativas laborales a los fines que cada persona tiene y de qué manera puede acercarse al punto en el que se sentirá satisfecha consigo misma en el ámbito profesional. Las expectativas laborales de las personas pueden determinar su comportamiento dentro de la organización, lo cual indica que los colaboradores esperan se les sea retribuido o reconocido lo justo por el desempeño de su labor. Aunque, cuando los colaboradores son contratados en la organización suelen llevar expectativas laborales de acuerdo a sus habilidades, formación académica, competencia, una vez laborando no todos pueden tener las mismas expectativas y pueden percibir acciones injustas e insatisfacción en sus puestos, esto conlleva a un deficiente desempeño laboral en la organización.

Análisis y discusión de los resultados.

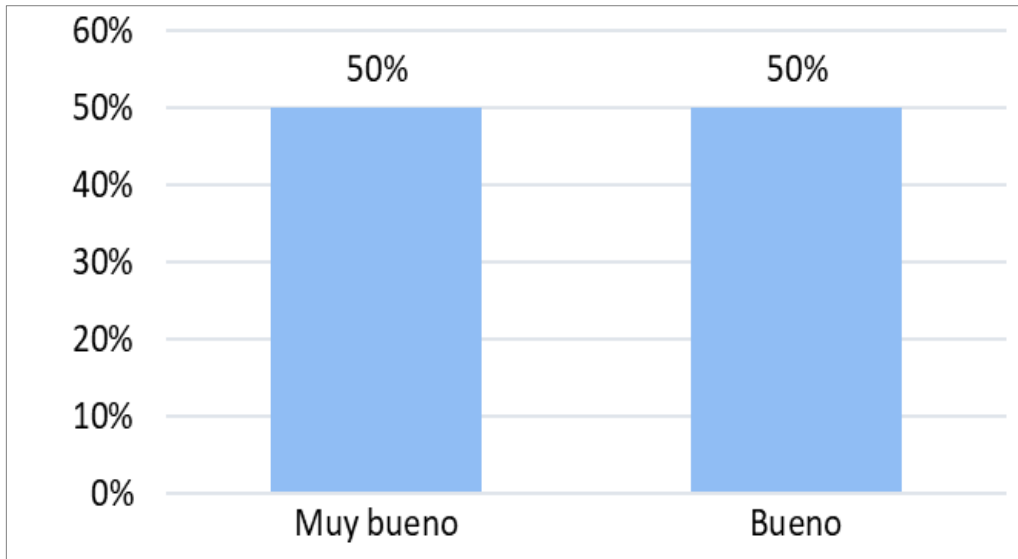


Gráfico N° 2. Expectativas del trabajo (Trabajador)

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Según las encuestas realizadas a los colaboradores de la cooperativa se puede apreciar en la gráfica que un 50% de los empleados valoran la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo muy buena y el otro buena.

La Administradora expresó en la entrevista que las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en los colaboradores es que cada uno de ellos vallan mejorando en cada proceso realizado y se obtengan excelentes resultados.

Se pudo observar que existe un comité evaluador en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR) y que las evaluaciones de desempeño se realizan cada mes.

De acuerdo a la información recopilada es evidente que las expectativas tanto de los colaboradores como de la Administradora son buenas, puesto que con la evaluación de desempeño pretenden mantener equilibrado el comportamiento del trabajador para que este pueda desempeñarse de la mejor manera y la empresa alcance su objetivo. Así

mismo, contar con el respaldo de un comité evaluador es fundamental, porque este se encarga de asesorar el proceso de evaluación y se lleve a cabo con transparencia.

4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño

Un programa de Evaluación de Desempeño, como cualquier otro programa de Recursos Humanos que se quiera implementar, requiere de una planificación, organización y control del mismo, para conseguir una gestión eficaz y facilitar la consecución de los objetivos que se pretenden. (Blázquez, 2014)

Al diseñar un programa de evaluación de desempeño laboral es fundamental planificar cuidadosamente para que dicha evaluación funcione, para ello hay que tomar en cuenta varios aspectos, desde definir los objetivos claramente, determinar quién evaluará, a quienes evaluar, que métodos se utilizarán para realizar la evaluación, al evaluar el desempeño laboral se obtendrán resultados que se les darán a conocer a los colaboradores. Estos resultados servirán como base para implementar planes de mejora, si son necesarios, o para reconocer y promover aquellos colaboradores destacados.

Mediante la entrevista realizada a la Administradora sobre quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño, comentó que el método de evaluación de desempeño utilizado fue diseñado por el comité evaluador el cual está formado por cinco miembros y también se contó con la participación de un asesor externo. Así mismo, manifestó sobre la valoración del diseño actual de la evaluación del desempeño que se debe mejorar y no quedarse con lo tradicional para ir creciendo día con día como empresa.

Según lo observado en las evaluaciones de desempeño que realizan en la cooperativa fijan los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha evaluación, también los parámetros a evaluar y luego firman los participantes que establecen dichos objetivos y parámetros.

Se considera que en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L, aunque se cuente con un método de evaluación del desempeño diseñado por el comité evaluador, es imprescindible que dicho comité identifique que aspectos se deben mejorar para que el proceso de evaluación de desempeño fluya correctamente hasta lograr alcanzar el objetivo fijado.

4.4.1 Entrevista del desempeño

La entrevista de evaluación del desempeño sirve para comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. (Chiavenato, 2007,p.268)

La entrevista de evaluación de desempeño laboral cumple un papel importante, siendo que permite al colaborador conocer su desempeño, así mismo identificar oportunidades de mejora que contribuyan al desarrollo profesional de cada uno de ellos y se puedan lograr las metas establecidas por la entidad.

Análisis y discusión de los resultados.

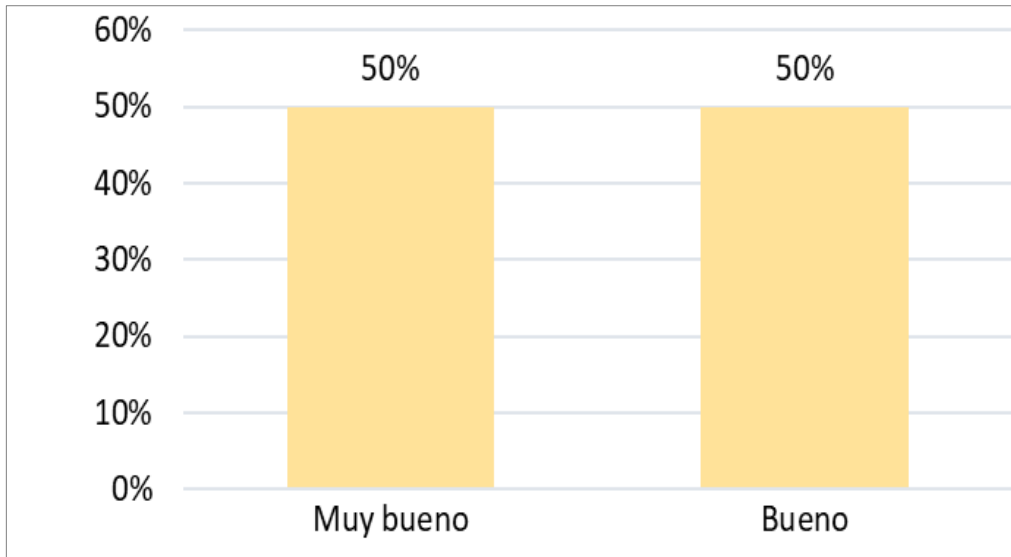


Gráfico N°3. Entrevista del desempeño

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Mediante las encuestas realizadas se refleja que los colaboradores valoran al equipo que realiza la evaluación de desempeño laboral 50% muy bueno y el otro bueno.

Al consultar a la Administradora, a través de la entrevista, sobre quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño, mencionó que forma parte el comité evaluador, el cual está formado por cinco miembros entre ellos: Gerente, Administradora, Contador y Junta de Vigilancia y son ellos quienes fijan los objetivos que se pretenden alcanzar, sin embargo, el Gerente es quien comunica a los colaboradores si dichos objetivos se cumplieron o no.

En cuanto a la observación directa se constató que el Gerente en conjunto con los demás miembros del comité evaluador son quienes realizan la evaluación del desempeño laboral en la cooperativa COMANOR.

Partiendo de los resultados obtenidos, se considera que existe una figura clave que se encarga de comunicar los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño, esto nos da a conocer que es el Gerente, lo cual es importante, esto le permite visualizar en que necesita mejorar el equipo de trabajo, o bien detectar

colaboradores eficaces y eficientes, así mismo, si implica asignar funciones a un colaborador y que herramientas se le pueden proporcionar para que este desempeñe su cargo de la mejor manera y lograr un alto nivel de productividad en la entidad.

4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. (Chiavenato, 2008, p.511)

Documentar y almacenar los datos de la evaluación del desempeño en las organizaciones es esencial, esto permite realizar un seguimiento del progreso de los empleados, identificar fortalezas y debilidades, y proporcionar comentarios y asesoramiento. También, porque les permite recompensar y reconocer a los empleados de alto rendimiento, y abordar cualquier problema que se presente, así mismo, respalda la toma de decisiones y proporciona evidencia en caso de disputas o reclamos legales. Esto también ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la organización y fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje.

Con respecto al almacenamiento de datos se les consultó a los colaboradores si están de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño en donde el 100% afirmó en estar de acuerdo, (ver anexo 5).

La Administradora a través de la entrevista afirma que, una vez concluida la evaluación del desempeño laboral, la información resultante se resguarda en actas físicas, y con respecto a la forma en que son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos mencionó que cada mes realizan sesiones para dar a conocer si se cumplieron o no los objetivos establecidos en la evaluación del mes anterior, los cuales van quedando resguardados en dichas actas.

Se logró observar que efectivamente la organización resguarda la información de los resultados de la evaluación del desempeño en actas, en físico.

En la cooperativa COMANOR solo se resguarda información de la evaluación del desempeño en actas en físico, por lo tanto, es importante que se tomen en cuenta otros medios, preferiblemente digitales, para resguardar dicha información, lo cual tiende a estar más segura y facilita ubicarla aún más rápido en diversas ocasiones que amerite.

4.5 Métodos de evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007) “estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas” (p.249).

Los métodos de evaluación del desempeño son un conjunto de procedimientos que se establecen para medir y analizar el rendimiento de los colaboradores en una organización y la elección del método adecuado puede depender de los objetivos que pretenda alcanzar la empresa.

Partiendo de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L en cuanto a los métodos de evaluación de desempeño que utilizan, todos afirmaron que se utilizan el método Gestión por objetivos, (ver anexo 6).

Por su parte la Administradora expresó que el método de evaluación de desempeño que utilizan en la empresa es Gestión por objetivos.

De acuerdo a la información recopilada, que en la empresa utilicen un método de evaluación del desempeño es indispensable, por lo que este sirve para medir el éxito e identificar áreas de mejora u oportunidades del trabajo que realice un colaborador.

A continuación, se señalan los métodos más comunes.

4.5.1 Autoevaluación

4.5.1.1 Definición

La autoevaluación es un método en donde el propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocriticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización. (Moré, 1995)

Mediante el método de autoevaluación del desempeño laboral el colaborador puede calificarse el mismo, es un método que le permite al personal tenga un punto de vista moral sobre sus propias habilidades o destrezas. Sin embargo, es necesario que el supervisor conozca los parámetros tomados en cuenta para que los colaboradores se autoevalúen, esto para evitar mediciones exageradas o incongruentes sobre la información que se quiere obtener.

Utilizar el método de autoevaluación en las empresas no solo le permitirá al colaborador detectar sus fortalezas y debilidades, sino que también conlleva a que se desarrolle una relación de confianza entre empleado y empleador, se sientan más apoyados, reflexionen sobre su trabajo y, a su vez, se desempeñen mejor en su trabajo.

4.5.1.2 Importancia

Para Mondéjar (2023) la autoevaluación laboral es una herramienta fundamental ya que permite a los empleados reflexionar sobre su desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer metas de crecimiento profesional. A través de este proceso,

se fomenta el desarrollo personal, se promueve la responsabilidad individual y se impulsa el autoconocimiento.

Cabe recalcar que la autoevaluación es un método de gran importancia, porque cada colaborador puede evaluarse por sí mismo, lo cual conlleva a que conozca sus puntos fuertes y débiles, incluso esfuerzos que contribuyen al crecimiento tanto personal como profesional, también, por que tiende a valorar cada resultado que se obtiene en las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

4.5.1.3 Características

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

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) 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.

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

Según lo anterior, la autoevaluación ayuda a que cada empleado progrese al evaluar su estilo de trabajo, reconozca sus áreas de debilidad y necesidad de desarrollo, adquiera nuevas habilidades y asuma mayores responsabilidades en la organización, de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación.

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

- a) Autoanálisis: En esta etapa, el empleado debe realizar una reflexión profunda sobre su desempeño, evaluando sus logros, retos y competencias.
- b) Identificación de fortalezas y debilidades: Es fundamental reconocer las habilidades y destrezas en las que se destaca, así como las áreas en las que necesita mejorar.
- c) Establecimiento de metas: Una vez identificadas las áreas de mejora, es necesario establecer metas claras y alcanzables para trabajar en ellas.
- d) Desarrollo de un plan de acción: El próximo paso consiste en diseñar un plan de acción con actividades concretas que permitan alcanzar las metas establecidas.
- e) Seguimiento y evaluación: Es importante hacer un seguimiento periódico del progreso y evaluar los resultados obtenidos en función de las metas fijadas.

Por lo tanto, es importante que al momento de emprender una autoevaluación se tomen en cuenta los pasos mencionados anteriormente para que esta sea efectiva y el trabajador pueda reflexionar sobre su propio rendimiento laboral, así mismo, tanto el empleado como el empleador den seguimiento según los resultados que se obtengan de la misma.

4.5.2 Evaluación 360°

4.5.2.1 Definición

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. (Chiavenato, 2008, p.265)

La evaluación 360° es una herramienta que mide las competencias de cada colaborador, no solo de manera interna, sino que también externa, los colaboradores pueden ser evaluados por sus superiores y también por todos los que lo rodean, lo cual le permiten al colaborador obtener retroalimentación de diversas fuentes y mejorar la capacidad de autoconocimiento y desarrollarse profesionalmente.

El usar el método de evaluación 360° le permitirá a la empresa analizar las diferentes capacidades que el colaborador requiere día con día para desarrollar o llevar a cabo sus tareas, también, resulta útil para evaluar a los trabajadores de la empresa que lideran un equipo, la evaluación 360° se caracteriza por incluir opiniones del personal que tiene a cargo el colaborador evaluado.

4.5.2.2 Importancia

Según Pérez (2015) la evaluación 360 grados es utilizado principalmente para medir el desempeño del capital humano y detectar áreas de oportunidad en el mismo que pueden estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial y ha ido tomando importancia gracias a que permite obtener retroalimentación del desempeño de los colaboradores de manera más amplia proveniente de distintas fuentes y con diferentes perspectivas.

La evaluación 360° es de suma importancia, esta brinda a los colaboradores la oportunidad de relacionarse con las personas que trabajan. Por otro lado, recibir información sobre áreas de mejoras u oportunidades de parte de otras personas le permitirá al colaborador incrementar su autoconocimiento, mejorar el desempeño y conocer de mejor manera sus habilidades o dificultades, con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.

4.5.2.3 Características

Rojas (2024) afirma que para realizar una evaluación 360° adecuada es importante que cumpla con las siguientes características para brindar un mejor proceso de desarrollo y obtención de resultados.

- a) Credibilidad: Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación.
- b) Confidencialidad de datos: Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con los trabajadores.
- c) Compromiso: Los participantes deben enfocarse en el desarrollo y no solo en los cambios superficiales y concentrarse en el crecimiento de los empleados.
- d) Aprendizaje continuo: Desarrolla la autoconciencia y la creación de desafíos para potenciar su crecimiento.

Por lo tanto, en el proceso de evaluación 360° los resultados que se obtengan deben provenir directamente del equipo evaluador, para evitar sesgos, porque se obtiene información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa, puesto que se caracteriza por ser creíble y confidencial.

4.5.2.4 Pasos para realizar la evaluación 360°.

Tagliamento (2023) menciona los siguientes pasos:

- a) Planificación estratégica. Antes de iniciar el proceso, es fundamental realizar una planificación estratégica detallada. Esto incluye definir claramente los objetivos de la evaluación, los participantes implicados y los criterios de evaluación.
- b) Comunicación transparente. La comunicación transparente es fundamental para el éxito de la evaluación del desempeño de 360°. En otras palabras, informar claramente a los empleados sobre los objetivos y beneficios del proceso ayuda a generar confianza y cooperación.
- c) Formación adecuada. Es esencial proporcionar una formación adecuada tanto a los evaluadores como a los evaluados. También garantiza que todos entiendan el proceso y proporciona orientación sobre cómo ofrecer una retroalimentación constructiva.
- d) Analizar cuidadosamente los resultados. Por último, una vez obtenidos los resultados, es esencial analizarlos detenidamente. Al identificar patrones y tendencias, esta acción permite a la empresa tomar medidas eficaces para mejorar el desempeño organizativo.

Cuando se implementa una evaluación 360° en una empresa es fundamental definir el objetivo de dicha evaluación, tal y como lo menciona el autor anteriormente, por que

se debe tener bien claro que aspectos o criterios se tomarán en cuenta para poder evaluar al colaborador, incluso el proceso debe ser transparente y los resultados se deben analizar detalladamente para que el evaluado reciba retroalimentación en caso que amerite.

4.5.3 Gestión por objetivos

4.5.3.1 Definición

Para Ramas (2024) la gestión por objetivos consiste en alinear los objetivos específicos y medibles de cada nivel de la organización. Es decir, este tipo de gestión empresarial hace que cada empleado, cada equipo y cada departamento, a través de sus propios objetivos, contribuyan en el objetivo general de la empresa. Así, este modelo de gestión busca mejorar el desempeño de una organización, gracias a esa clara meta de alcanzar los objetivos marcados a cada uno de los miembros. Y es que tanto la dirección por objetivos como la gestión del desempeño laboral son piezas clave de la gestión por objetivos.

El método gestión por objetivos se refiere a la manera en que las empresas le dan a conocer sus objetivos a los colaboradores para que trabajen en ellos de manera que estos se cumplan, esto quiere decir que este método permite ayudar a los trabajadores de la empresa a ver sus logros en conexión con las principales prioridades de la organización mientras llevan a cabo sus labores.

4.5.3.2 Importancia

Según Narvaez (2024) la gestión por objetivos es importante ya que conduce a jerarquías bien definidas en el lugar de trabajo y garantiza la transparencia en todos los niveles, pues funciona como una manera de ayudar a los empleados a comprender sus obligaciones en el lugar de trabajo. Los objetivos se diseñan para cada empleado en función de sus intereses, su especialización y su formación. Gracias a esto, los empleados tienen claro lo que se espera de ellos. También es importante señalar que los empleados, a su manera, contribuyen a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

La gestión por tanto ayuda a garantizar una comunicación eficaz entre los empleados y crea un ambiente positivo en el lugar de trabajo.

Cabe recalcar que la gestión por objetivos es de vital importancia en las organizaciones, puesto que orienta al colaborador a tener bien claro cuáles son sus funciones que debe desempeñar, y esto garantizará que los objetivos institucionales se cumplan en tiempo y forma y haya una mejor comunicación organizacional.

Análisis y discusión de los resultados.

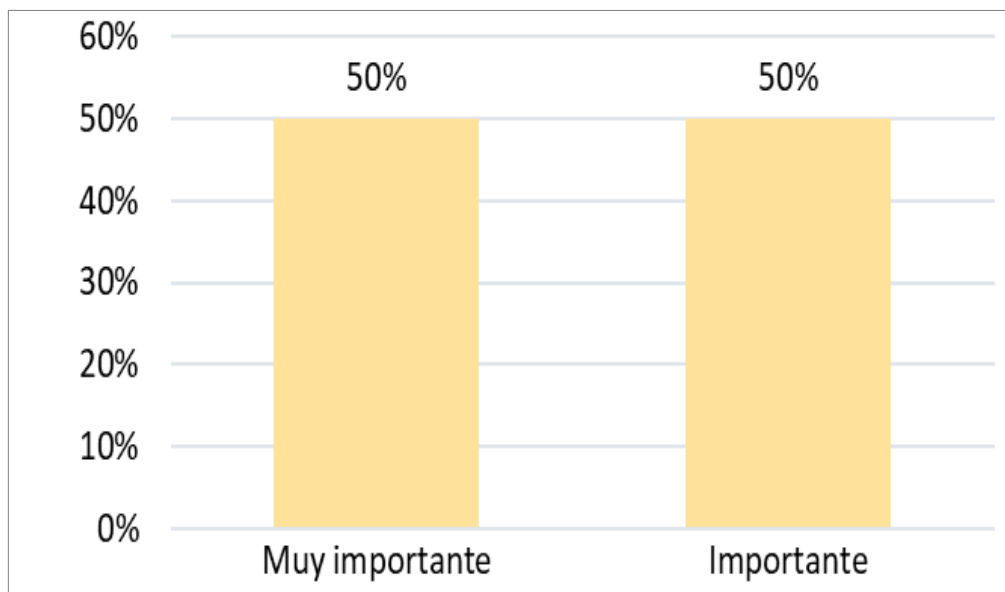


Gráfico N°4. Importancia Gestión por objetivos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

A través de encuestas aplicadas a colaboradores de la cooperativa sobre cómo valoran la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo un 50% respondió que muy importante y el otro importante.

Así mismo, la Administradora manifestó que valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo muy importantes, y que con dicho método los colaboradores conocen lo que específicamente se les evaluará.

El método gestión por objetivos facilita a la organización asegurarse que los objetivos establecidos evidentemente se cumplan, pues existe una serie de indicadores del desempeño con los que se podrá evaluar fácilmente a los colaboradores.

4.5.3.3 Características

Zoologic (2020) menciona las siguientes características.

- 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.

En la evaluación gestión por objetivos se deben proponer objetivos que sean alcanzables tanto para la entidad como para los colaboradores en su totalidad. Una gestión por objetivos no solo ayuda a alcanzar las metas, sino a desarrollar un clima laboral favorable que promueva el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Análisis y discusión de los resultados.

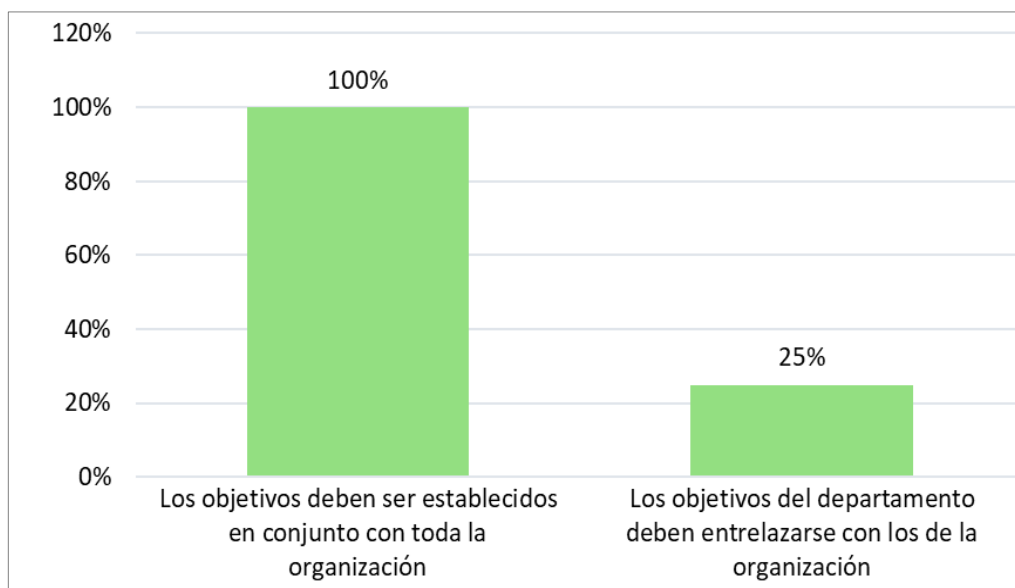


Gráfico N°5. Características Gestión por objetivos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Según las encuestas realizadas a los colaboradores el 100% afirma que la evaluación gestión por objetivo en su puesto de trabajo se caracteriza por que los objetivos se establecen en conjunto con toda la organización. Sin embargo, un 25% asegura que también se caracteriza por que los objetivos se entrelazan con los de la organización.

La Administradora mencionó que la evaluación gestión por objetivo se caracteriza por que los objetivos se establecen en tiempo y en conjunto con la organización y para que eso suceda debe de complementarse con la responsabilidad, la eficiencia y la eficacia de cada colaborador y así poder alcanzar dichos objetivos.

La evaluación gestión por objetivo se caracteriza por establecer objetivos claros y alcanzables por parte de la organización, sin embargo, también es fundamental que una vez evaluados reciban retroalimentación en donde puedan expresar opiniones, juicios fundados sobre el proceso de evaluación, así como también con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de cada colaborador.

4.5.3.4 Pasos para realizar la gestión por objetivos.

Ramas (2024) afirma que, para una correcta gestión por objetivos, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) Definir los objetivos de la organización. Consiste en establecer objetivos conforme a una estrategia de negocio. Metas entendibles, medibles y alcanzables para todos los miembros de la organización y en un tiempo determinado.
- b) Asignar los objetivos de la empresa a cada trabajador. Hay que informar a todos los trabajadores de la empresa del objetivo general y de sus objetivos específicos. Entender cómo va a influir su trabajo para el bien de la empresa; además de compartir ideas y escuchar a cada departamento o equipo.
- c) Evaluación del desempeño de los miembros del equipo. Es un seguimiento y evaluación de cómo se están trabajando los objetivos. Para ello, es recomendable emplear unos indicadores clave de rendimiento para su supervisión. Si hay errores, es mejor identificarlos más pronto que tarde. Del mismo modo, si se está procediendo correctamente, es mejor cuanto antes para seguir por ese camino.
- d) Retroalimentación. Es decir, dar feedback a cada trabajador y también reunirse de manera periódica entre los distintos departamentos y managers sobre cómo se están llevando a cabo las acciones para esos objetivos.
- e) Reconocimiento. Reconocer el trabajo bien hecho es clave para satisfacer y motivar a los empleados. Este reconocimiento puede ir también de la mano de recompensas como aumentos de sueldo, ascensos, bonos pago y, por supuesto, elogios.

A igual que otros métodos de evaluación de desempeño será necesario fijar un objetivo general al momento de implementar dicho método, con la diferencia que en esta ocasión se deberá informar al colaborador cual será el objetivo general y los específicos y luego dar seguimiento para ver si los objetivos fijados se están cumpliendo o no y buscar la manera de reconocer el excelente trabajo realizado.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores se les consultó si el jefe inmediato les da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos en donde el 100% respondió que si les a conocer, (ver anexo 7).

La Administradora relató por su parte los pasos para realizar la evaluación gestión por objetivos los cuales son los siguientes: El comité evaluador se reúne mensualmente, fijan los objetivos que se pretenden alcanzar en el corriente mes, luego le asignan las tareas a cada colaborador y posteriormente programan al final de mes otra sesión para ver si los objetivos se cumplieron o no.

Es importante recalcar que los pasos que se llevan a cabo para realizar evaluaciones con el método Gestión por objetivo no incluyen la retroalimentación lo cual es relevante para ver sobre cómo se están llevando a cabo las acciones para esos objetivos.

4.5.4 Escala gráfica

4.5.4.1 Definición

La escala gráfica es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores y son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan

calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. (Chiavenato, 2008,p.253)

Con el método de escala grafica se podrá ver reflejado el rendimiento y las capacidades que tiene cada colaborador en la organización através de diferentes criterios relacionados con su puesto, para luego juzgar quien cumple o no con los criterios establecidos.

Las escalas en una evaluación del desempeño son herramientas cuantitativas en donde el evaluador puede asignar puntuaciones del rendimiento de los empleados en diferentes criterios, lo cual facilita comparar y analizar, asi mismo las escalas varian en cuanto a la cantidad de items y la forma en que se presentan.

4.5.4.2 Importancia

Al respecto, Bonifacio (2024) recalca que, al proporcionar un formato estructurado con criterios claros y opciones de calificación, las escalas de calificación gráficas agilizan el proceso de evaluación de los empleados. Esto elimina la necesidad de largas narraciones escritas y garantiza un enfoque más consistente entre los diferentes evaluadores. Esta coherencia ayuda a minimizar el sesgo y la subjetividad en el proceso de evaluación, lo que genera datos más objetivos para una toma de decisiones informada.

Las escalas graficas son de gran importancia cuando se trata de evaluar el desempeño de los colaboradores de una empresa, estás permiten que el proceso de evaluación fluya con agilidad y aportan subjetividad y transparencia.

4.5.4.3 Características

Según Pacheco (2024) entre las características de escala grafica están las siguientes:

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

b) El método de evaluación del desempeño por escala graficas puede implementarse mediante varios procesos de calificación.

4.5.4.4 Pasos para realizar la escala gráfica.

Para realizar una escala gráfica Bonifacio (2024) plantea los siguientes pasos.

a) Identificación de criterios de evaluación. El primer paso consiste en seleccionar los criterios específicos que se utilizarán para evaluar el desempeño de los empleados. Para ello es necesario tener en cuenta cuidadosamente los siguientes aspectos:

Requisitos del puesto: Alinee los criterios con las funciones y responsabilidades esenciales del puesto de trabajo específico.

Objetivos organizacionales: Considere cómo el desempeño individual contribuye a lograr objetivos organizacionales.

Requisitos legales y reglamentarios: Asegúrese de que los criterios elegidos cumplan con todos los requisitos legales o reglamentarios pertinentes.

b) Diseño de la escala. Una vez que tenga sus criterios se ofrecen algunos consejos clave para crear una escala eficaz:

Atractivo visual: utilice un formato fácil de usar que sea fácil de entender.

Opciones de escala de calificación: Las opciones comunes incluyen escalas numéricas (por ejemplo, 1 a 5), escalas de palabras (por ejemplo, "por debajo del promedio", "promedio", "por encima del promedio") o incluso escalas de calificación basadas en el comportamiento.

Descripciones claras: Proporcione descripciones claras y concisas de cada nivel de calificación en la escala. Estas descripciones deben explicar qué conductas específicas o niveles de desempeño corresponden a cada calificación.

- c) Evaluadores de formación. El paso final para implementar una escala de calificación gráfica exitosa implica capacitar a los evaluadores, generalmente gerentes y supervisores. Esta capacitación es crucial para garantizar un uso consistente y preciso de la escala, lo que en última instancia conduce a evaluaciones de desempeño más justas y significativas.

4.5.5 Prueba de rendimiento

4.5.5.1 Definición

Una prueba de rendimiento laboral es una evaluación psicométrica que evalúa la capacidad de un candidato para completar tareas eficientemente dentro de un marco de tiempo dado. Estas pruebas miden la competencia en la gestión de tiempo, planificación y ejecución de tareas. No se trata solo de velocidad, sino también de precisión, exactitud y toma de decisiones efectiva. (Decu, 2023)

Medir el rendimiento laboral de una manera adecuada permite a la entidad ubicar a los empleados en los puestos que más se adecúan a su perfil, mejorar la coordinación de los procesos, los puntos débiles, motivar a los empleados y, en definitiva, solventar los problemas de productividad en cada una de las áreas y mejorar la actividad de la empresa.

Las pruebas de rendimiento son de gran utilidad para evaluar a un colaborador porque se puede valorar no solo la productividad, sino que también la calidad de trabajo que ha realizado el colaborador en un cierto periodo de tiempo.

4.5.5.2 Importancia

Según Ortega (2024) la evaluación del rendimiento en una empresa es un proceso fundamental para conocer cuáles son los resultados que los colaboradores están dando a lo largo del tiempo y con ello, tomar decisiones de mejora.

El método de prueba de rendimiento es de gran importancia tanto para el colaborador como para la entidad, puesto que están enfocadas en evaluar si cada colaborador es eficiente en su cargo y cumple con las tareas en tiempo y forma, lo cual

conlleva a que la empresa tome decisiones en base a los resultados que se obtienen de la prueba de rendimiento.

4.5.5.3 Características

La evaluación laboral por prueba de rendimiento según Alles (2005) se centra en medir el desempeño y las capacidades de un empleado a través de tareas específicas, las siguientes características son claves:

- a) **Objetividad:** Se basa en resultados medibles y cuantificables, lo que reconoce sesgos subjetivos.
- b) **Especificidad:** Evalúa habilidades y competencias concretas relacionadas con el puesto de trabajo.
- c) **Relevancia:** Las pruebas deben de 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.

De acuerdo con lo anterior el método de prueba de rendimiento se caracteriza por evaluar las habilidades que poseen los colaboradores para desempeñar el cargo, así mismo, detecta sesgos e identifica áreas de mejora que beneficien tanto a los colaboradores como a la empresa en su totalidad.

4.5.5.4 Pasos para realizar la prueba de rendimiento.

Según Kelio (2023) para hacer una evaluación del rendimiento laboral efectiva y mejorar el rendimiento laboral, es importante tener en cuenta estos aspectos:

1. Establecer unos criterios claros de evaluación.

Antes de proceder a la evaluación del rendimiento laboral, es fundamental establecer una serie de criterios claros y objetivos que se utilizarán para medir el desempeño de cada trabajador. Estos criterios pueden ser diferentes según el tipo de trabajo y las responsabilidades. Por ejemplo, pueden incluir ciertas competencias o habilidades, metas, objetivos o bien cualquier otro indicador relevante para el puesto.

2. Recopilar información y datos relevantes.

Para llevar a cabo una evaluación precisa, es importante recopilar datos sobre el desempeño que hace el trabajador en la compañía. Esto puede incluir revisiones de proyectos, informes, retroalimentación de compañeros de trabajo y clientes, métricas de rendimiento y cualquier otro aspecto que se considere importante.

Esto es algo que debe hacerse de forma automatizada. Por ejemplo, mediante una herramienta que permita medir el tiempo efectivo que el trabajador dedica a ciertas

tareas, para así acceder a información fiable. Con toda esa información podrás realizar un informe de rendimiento laboral.

3. Programar una reunión de evaluación.

Una vez recopilada la información necesaria y teniendo claros cuales van a ser los criterios a evaluar, es hora de programar una reunión con el empleado para compartir los resultados y discutir su rendimiento.

4. Comunicar expectativas, objetivos y logros.

Durante la reunión de evaluación, es importante comunicar al empleado los resultados, las expectativas y los objetivos que se esperan para el puesto. Durante este proceso, funciona muy bien destacar los logros y también las áreas de mejora, así como proporcionar algún ejemplo para que el empleado pueda mejorar y crecer en su trabajo. Seguro que lo agradece.

5. Establecer metas y objetivos a futuro.

Una de las formas más sencillas de trabajar y de medir el rendimiento, pasa por establecer metas y objetivos, para tener un punto de partida y un objetivo final. Para ello, colabora con el empleado para establecer metas realistas y medibles que estén alineadas con los objetivos de la organización. Estas metas pueden incluir el desarrollo de ciertas habilidades o conseguir ciertos resultados. Depende de las necesidades que pueda tener la empresa.

6. Ejecutar un plan.

Tras identificar las áreas de mejora del empleado durante la evaluación, es importante trabajar codo con codo para desarrollar un plan de acción. Esto puede incluir formación, la asignación de proyectos específicos, mentoría o cualquier otra

medida que ayude al empleado a desarrollar las habilidades necesarias para mejorar su rendimiento.

7. Hacer un seguimiento del rendimiento del trabajador.

La evaluación del rendimiento no debe hacerse solamente una vez, sino que es importante realizar seguimientos periódicos para verificar el progreso del empleado y ofrecer apoyo continuo.

Para llevar a cabo una evaluación del desempeño laboral mediante prueba de rendimiento es necesario seguir los pasos mencionados por el autor para obtener excelentes resultados.

4.6 Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño

Conocer las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño permitirá elegir el método que mejor se adapte a la organización.

Análisis y discusión de los resultados.

Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	% Ventajas	% Desventajas
Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
Aumento de Motivación	100%	0%
Toma de Decisiones de Despido	0%	100%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	0%	100%
Incremento de Compromisos	0%	100%
Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
Detectar Talento Interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
División de los Empleados	0%	100%
Planes de Corrección	100%	0%
Política de Compensación	100%	0%
Requiere invertir tiempo y dinero	0%	100%
Toma de Decisiones de Ascenso	100%	0%

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

Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

4.6.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

Kenjo (2024) establece las siguientes ventajas de evaluación del desempeño:

- a) Mejora el desempeño general de la empresa.
- b) Aumenta la motivación de los empleados.
- c) Incrementa el compromiso con la empresa.
- d) Permite detectar talento interno.
- e) Mejora la comunicación.
- f) Ayuda a diseñar planes de carrera y crecimiento.
- g) Permite la creación de políticas de compensación.
- h) Ayuda a identificar necesidades de personal.
- i) Facilita la toma de decisiones sobre ascensos.

De acuerdo a la opinión del autor la evaluación del desempeño posee una serie de ventajas que permiten tanto los colaboradores como la empresa se beneficien de la misma. Al evaluar el trabajo y las aptitudes de los empleados las empresas pueden tomar decisiones y crear planes de desarrollo y crecimiento profesional. También, les permitirá a los colaboradores conocer las expectativas que la empresa tiene de cada uno de ellos sobre sus capacidades y resultados que se obtengan.

Con respecto a la Tabla N° 1 los colaboradores en las encuestas clasificaron que una de las ventajas de la evaluación del desempeño es que mejora el desempeño laboral, así mismo, aumenta la motivación, permite identificar recursos humanos capaces, detecta talento interno, mejora la comunicación, realizan planes de corrección, se crean políticas de compensación y por último se toman decisiones de ascensos.

En la entrevista realizada a la Administradora comentó que una de las ventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño, es identificar talento interno capaz de realizar diversas tareas que quizás no se encuentran dentro de la ficha ocupacional del cargo que desempeña, y esto conlleva a que el colaborador reciba aumento en su salario de manera que se sienta satisfecho.

Partiendo de los resultados obtenidos, se considera que la empresa con la evaluación del desempeño no solo pretende enfocarse en identificar que cada colaborador cumpla con sus tareas asignadas, sino que también al realizar evaluaciones aumentará la motivación de los colaboradores y se tomarán decisiones, lo cual es fundamental en las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos que fija la misma.

4.6.2 Desventajas de la evaluación del desempeño

Kenjo (2024) plantea las siguientes desventajas de evaluación de desempeño:

- a) Requiere invertir tiempo y recursos.
- b) Puede provocar un ambiente de tensión entre los empleados.

- c) Es posible que se produzcan sesgos que eliminen la validez objetiva de la evaluación.
- d) Facilita la toma de decisiones sobre despidos

La evaluación del desempeño también posee desventajas y es que tiende a provocar un ambiente tenso en las organizaciones, ciertos colaboradores pueden percibir las evaluaciones de desempeño como una evaluación negativa constante, lo que puede generar resistencia al proceso, esto puede dificultar la cooperación de los empleados y afectar su compromiso con la organización. Por esa razón las empresas deben manejar las evaluaciones adecuadamente para tratar de minimizar cualquier malentendido, y si se tratase de tomar decisiones de despido es conveniente se le informe al colaborador las razones por las cuales se tomó la decisión.

Con respecto a la Tabla N° 1 en las encuestas todos los colaboradores indicaron que una de las desventajas de la evaluación del desempeño es que provoca ambiente de tensión entre empleados, así mismo, se toman decisiones de despidos, incrementa el compromiso con la empresa, se dividen los empleados y requiere invertir tiempo y dinero.

Al realizar la entrevista a la Administradora sobre las desventajas de la evaluación del desempeño manifestó que cuando se realizan evaluaciones tiende a provocar tensión a los empleados.

Se puede apreciar que los colaboradores consideran como una desventaja de la evaluación del desempeño el incremento del compromiso con la empresa, lo cual, no es tan conveniente, pues es un factor clave que hace que los empleados de una empresa se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido siente pasión por su trabajo, y esto lo demuestra realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

V. CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado la investigación sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L es un medio que genera información del desempeño de cada colaborador y esto lo hacen con el objetivo de aumentar la productividad, adaptar al individuo al cargo y brindarle retroalimentación a cada colaborador acerca de su rendimiento en el cargo que desempeñe. En la organización valoran la aplicación continua de la evaluación del desempeño buena y las expectativas es que cada colaborador mejore en cada proceso realizado y se obtengan excelentes resultados, así mismo, sobre la valoración del diseño actual de la evaluación del desempeño se debe mejorar y no quedarse con lo tradicional para ir creciendo día con día como empresa, sin embargo valoran al equipo que realiza la evaluación del desempeño muy bueno y está formado por un comité evaluador, con respecto al almacenamiento de datos están de acuerdo se resguarden los resultados de la evaluación del desempeño en actas, en físico.
2. Entre los métodos más comunes de la evaluación del desempeño laboral se señalan los siguientes: Autoevaluación, Evaluación 360, Gestión por objetivos, Escala gráfica y Prueba de rendimiento. Donde el método de evaluación que utilizan en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L es Gestión por objetivos, cuyo método consiste en que cada empleado, cada equipo y cada departamento, a través de sus propios objetivos, contribuyan al objetivo general de la empresa y es de gran importancia porque orienta al colaborador a desempeñarse de la mejor manera, este se caracteriza por establecer objetivos a corto, mediano y largo plazos, tácticos y operativos.

3. La evaluación del desempeño posee una serie de ventajas y desventajas. Entre las ventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L se determinaron las siguientes: Mejora del Desempeño Laboral, Aumento de Motivación, Identificación de Recursos Humanos, Detectar, Talento Interno, Mejora de la comunicación, Planes de Corrección, Política de Compensación, Toma de Decisiones de Ascenso, y las desventajas de la evaluación del desempeño encontradas son: Provoca Ambiente de tensión entre empleados, Toma de decisiones de despido, Sesgos en la validez en la evaluación del desempeño, Incremento de compromisos, División de los empleados, Requiere invertir tiempo y dinero. Aunque el incremento de compromiso debe considerarse como una ventaja porque un empleado comprometido siente pasión por su trabajo, y esto lo demuestra realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

VI. Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arroyo González, A., López Vargas, S., & Segura Esquivel, J. (2021). *Modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L Costa Rica 2021*. Costa Rica: Universidad Tecnica Nacional.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Coombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Blazquez Marcos, B. (2014). *La Evaluación de Desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC (Soria)*. Soria: Universidad de Valladolid.
- Bonifacio, R. (08 de Octubre de 2024). *La escala de calificación gráfica explicada: una guía sencilla para gerentes*. Obtenido de <https://www.shiftbase.com/glossary/graphic-rating-scale>
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Bogotá-Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA S.A.
- Coelho, F. (10 de Octubre de 2020). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Decu, B. (2023 de Enero de 2023). *Prueba de Rendimiento Laboral*. Obtenido de <https://www.militaryaptitudetests.org/es/pruebas/prueba-de-rendimiento-laboral/>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Red de Revistas Cientificas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-29.

- Hernández González, O. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*.
- Hernández Hernández , G. E., Matey Talavera , K. Y., & Rodríguez Montalván , D. M. (2017). *Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016*. Estelí-Nicaragua: UNAN-FAREM-ESTELI.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW HILL/INTERAMERICANA S.A.
- Jaén Díaz , M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Kelio. (13 de Julio de 2023). *¿Cómo hacer una evaluación del rendimiento laboral?* Obtenido de <https://www.kelio.es/recursos/blog/435-como-hacer-una-evaluacion-del-rendimiento-laboral.html>
- Kenjo. (19 de Septiembre de 2024). *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos*. Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
- López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Scielo Analytics*.
- Mondéjar, G. (06 de Agosto de 2023). *La importancia de la autoevaluación laboral: clave para el crecimiento profesional*. Obtenido de <https://tickelia.com/blog/rrhh/diccionario/autoevaluacion-laboral-importancia/#3-importancia-de-la-autoevaluacion-laboral>
- Moré, D. D. (1995). *La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual*. Cuba: ISPJAE.
- Narvaez, M. (19 de Septiembre de 2024). *Gestión por objetivos: Qué es y cómo desarrollarla*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-por-objetivos/>

- Ortega, C. (03 de Agosto de 2021). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>
- Ortega, C. (16 de Septiembre de 2024). *Autoevaluación: Qué es, importancia y cómo realizarla*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/autoevaluacion/#Caracteristicas_de_la_autoevaluacion_laboral
- Ortega, C. (02 de Octubre de 2024). *Evaluación del rendimiento: Qué es y cómo realizarla*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-del-rendimiento/>
- Pacheco López, C. J. (19 de Septiembre de 2024). *Gestión de talento humano*. Obtenido de <https://gestiondetalentocit.weebly.com/421-escalas-graacuteficas.html>
- Pérez, O. (21 de Julio de 2015). *Evaluación 360 grados: Ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>
- Ramas, J. (18 de Enero de 2024). *¿Qué es la gestión por objetivos? Pasos, ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/>
- Rodriguez Castro, M. G. (2019). *Diseño del sistema de evaluación de desempeño del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole, Guayaquil, 2018*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Rojas, J. (01 de Julio de 2024). *Evaluación 360 de desempeño: para qué sirve y ejemplos (+ plantilla)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#caract>
- Stewart, L. (06 de Septiembre de 2024). *¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?* Obtenido de <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- Tagliamento, L. (16 de Noviembre de 2023). *Evaluación del desempeño a 360: ventajas e inconvenientes*. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/evaluacion-del-desempeno-a-360-ventajas-e-inconvenientes/>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. México: EDITORIAL LIMUSA. S.A. D.

Valdés García, P. (2006). *Paradigmas de la Investigación en Salud*. Temuco: CIGES.

Worki 360°. (04 de Septiembre de 2024). *Evaluacion De Desempeño Chiavenato*.
Obtenidode<https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Chiavenato#linkinterno1002>

Zans Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Matagalpa-Nicaragua: UNAN-FAREM-MATAGALPA.

Zoologic. (01 de Enero de 2020). *Gestión por objetivos ¿Qué es y cuales son sus características?*Obtenidode<https://zoologicd.com/blog/index.php/2020/01/22/gestion-por-objetivos-que-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>

ANEXOS

Anexo N° 1 Operacionalización de la variable

OBJETIVO	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	ESCALA	A QUIEN SE DIRIGE
Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)	La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa	Evaluación del desempeño laboral	Objetivos de la evaluación del desempeño	Objetivos de la valoración del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Administradora
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Ascensos 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	Administradora
					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	Administradora
					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	Administradora
					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante? ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?	Respuesta abierta	Administradora
					Encuesta	¿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	Colaboradores
					Observación	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos

OBJETIVO	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	ESCALA	A QUIEN SE DIRIGE
Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)	La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa	Evaluación del desempeño laboral	Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	Administradora
					Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Escala Gráfica Prueba de rendimiento	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Administradora
					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	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Administradora
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autorreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores
				Pasos para realizar la autoevaluación.	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Administradora
					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	Administradora
					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	¿Cuáles son las características de la evolución 360° aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Administradora
					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	Administradora
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360°?	Si No	Colaboradores

OBJETIVO	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	ESCALA	A QUIEN SE DIRIGE
Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)	La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa	Evaluación del desempeño labora	Gestión por objetivos	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Administradora
					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	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicados en su empresa?	Respuesta abierta	Administradora
					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	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?	Respuesta abierta	Administradora
					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	Administradora
					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	Administradora
					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	Administradora
			Prueba de rendimiento	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación de Prueba de rendimiento en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Administradora
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de Prueba de rendimiento aplicado en su organización?	Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia	Administradora
				Pasos para realizar la prueba de rendimiento	Entrevista	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar Pruebas de rendimiento?	Respuesta abierta	Administradora
					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

OBJETIVO	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	ESCALA	A QUIEN SE DIRIGE
Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)	La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa	Evaluación del desempeño labora	Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Administradora
					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

Anexo N° 2 Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional, Matagalpa (CUR-Matagalpa), estamos realizando una investigación para nuestra modalidad de graduación sobre el Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas 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
- Ascensos e incentivos
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Aumento de la productividad
- Retroalimentación
- Conocimiento de los estándares de desempeño
- Sanciones y despidos

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno

- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

- Muy importante
- Importante

- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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

Anexo N° 3 Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida a Administradora

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 el Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas 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 Prueba de rendimiento en los diferentes puestos de trabajo?
22. ¿Cuáles son las características del método de Prueba de rendimiento aplicado en su organización?
23. ¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar Pruebas de rendimiento?
24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?

Anexo N° 4 Observación Directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de Observación Directa

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

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

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

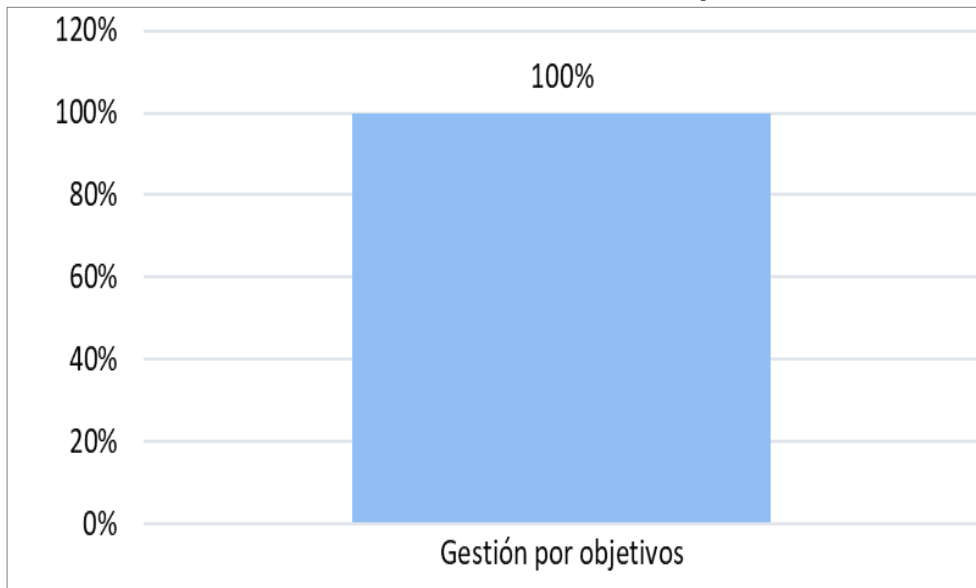
Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo N° 5 Almacenamiento de datos de evaluación del desempeño



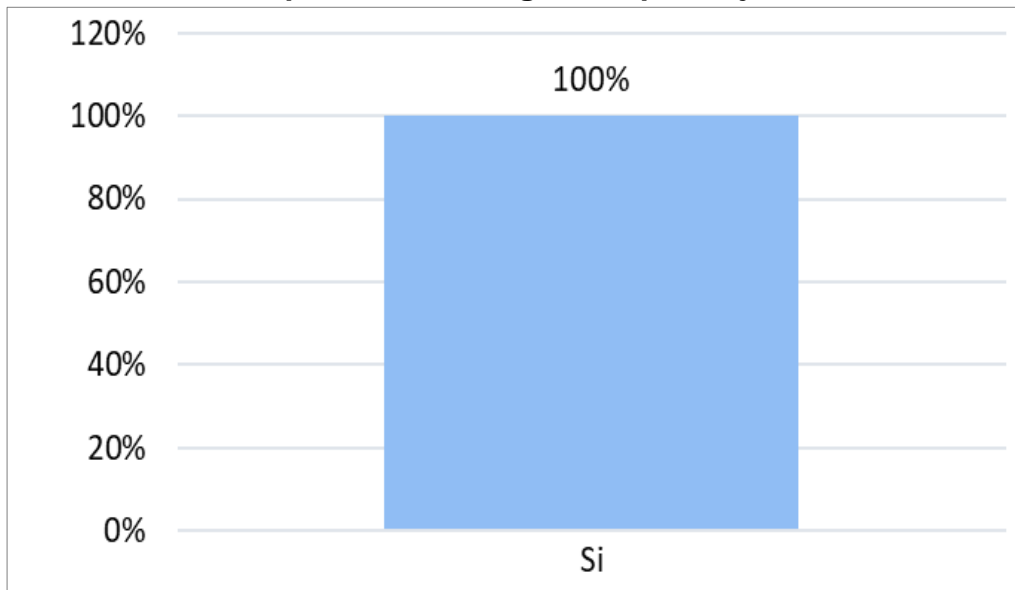
Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Anexo N° 6 Métodos de evaluación del desempeño



Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

Anexo N° 7 Pasos para realizar la gestión por objetivos



Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L