



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA  
UNAN – MANAGUA / CUR – MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Sistema de evaluación del desempeño laboral en Agricorp San Isidro- departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2024.

Autores:

Br. Ashley Dayanna Zelaya Fernández

Br. Diego Manuel Castro Montenegro

Br. Sonia Magdalena Flores Díaz

Tutor:

MSc. Gleydis Haydee Blandón Granados

Matagalpa, noviembre 2024.





CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA  
UNAN – MANAGUA / CUR – MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

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

Subtema:

Sistema de evaluación del desempeño laboral Agricorp San Isidro- departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2024.

Autores:

Br. Ashley Dayanna Zelaya Fernández

Br. Diego Manuel Castro Montenegro

Br. Sonia Magdalena Flores Díaz

Tutor:

MSc. Gleydis Haydee Blandón Granados

Matagalpa, noviembre 2024.

## Índice

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCION.....	1
I. JUSTIFICACION.....	5
II. OBJETIVOS.....	6
III. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	7
3.1. Evaluación del desempeño.....	7
4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	8
4.3. Expectativas del trabajo (del trabajador).....	10
4.4. Diseño del programa de evaluación del desempeño.....	13
4.4.1 Entrevista del desempeño.....	15
4.4.2. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	17
4.5. Métodos de la evaluación del desempeño.....	19
4.5.1. Autoevaluación.....	21
4.5.2. Evaluación 360.....	25
4.5.3. Gestión por objetivos.....	25
4.5.4. Escala grafica.....	30
4.5.5. Prueba de rendimiento.....	33
4.6. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.....	34

4.7Conclusiones.....	45
ANEXOS .....	51

## DEDICATORIA

A Dios, especialmente, por darnos la sabiduría e inteligencia para alcanzar este triunfo.

A mis padres, Miguel Ernesto Zelaya Martínez, Mercedes María Fernández blandin. Por ser la fuente inagotable de amor, apoyo y motivación en cada paso de este camino. Gracias por creer en nosotros incluso en los momentos de duda y por enseñarnos el valor del esfuerzo y la perseverancia.

Quiero expresar mi agradecimiento a nuestros maestros y mentores por compartir su conocimiento y guiarnos con paciencia y sabiduría. Este logro también refleja su dedicación y compromiso con nuestra formación

A nuestros amigos, por su constante ánimo y compañía, por la risa y los momentos compartidos que hicieron este proceso más llevadero. Su apoyo ha sido invaluable y siempre y siempre lo recordaremos con gratitud.

Br. Ashley Dayana Zelaya Fernández

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por regalarme la sabiduría necesaria, la fuerza, la inteligencia y la salud para poder culminar mi carrera, y guiarme siempre por el buen camino.

A mis padres, Diego Castro Zeledón, Guillermina Montenegro. Por estar siempre apoyándome incondicionalmente, por sus consejos para seguir adelante día a día.

A nuestros maestros y mentores por la excelente atención que nos brindaron de manera intelectual y moral.

A todas las personas que hicieron posible este trabajo mediante su esfuerzo y dedicación.

Br. Diego Manuel Castro Montenegro

## DEDICATORIA

A Dios, especialmente, por darnos la sabiduría e inteligencia para alcanzar este triunfo.

A mis padres, Sonia Liz Díaz Flores, Ezequiel Flores Vanegas. Por ser la fuente inagotable de amor, apoyo y motivación en cada paso de este camino. Gracias por creer en nosotros incluso en los momentos de duda y por enseñarnos el valor del esfuerzo y la perseverancia.

Quiero expresar mi agradecimiento a nuestros maestros y mentores por compartir su conocimiento y guiarnos con paciencia y sabiduría. Este logro también refleja su dedicación y compromiso con nuestra formación

A nuestros amigos, por su constante ánimo y compañía, por la risa y los momentos compartidos que hicieron este proceso más llevadero. Su apoyo ha sido invaluable y siempre y siempre lo recordaremos con gratitud.

Br. Sonia Magdalena Flores Díaz



## AGRADECIMIENTO.

En primer queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestra tutora Msc. Gleydis Haydee Blandón Granados por su valiosa orientación, tiempo y dedicación en la revisión y corrección de cada etapa de este trabajo. Su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para guiarnos.

Agradecemos a nuestros compañeros y equipo de trabajo, por su colaboración, apoyo y las experiencias compartidas durante estos años. Gracias por ser parte de este viaje y por contribuir con sus ideas y opiniones, que enriquecieron este trabajo.

Asimismo, extendemos un agradecimiento a la empresa Agricornp San Isidro por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo. Su disposición para facilitar las encuestas y entrevistas fue fundamental para el desarrollo de esta investigación. Agradecemos en especial a todo el equipo que brindó su tiempo, conocimientos y experiencia, permitiendo que los datos recolectados fueran de gran utilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Su apoyo refleja un compromiso genuino con la educación y el crecimiento profesional, lo cual valoramos profundamente.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su paciencia y apoyo incondicional, siendo una fuente de motivación constante en cada paso de nuestro camino académico.

Br. Ashley Dayana Zelaya Fernández

Br. Diego Manuel Castro Montenegro

Br. Sonia Magdalena Flores Díaz



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL**

### **CUR- MATAGALPA.**

#### **VALORACION DEL TUTOR**

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachiller: Ashley Dayanna Zelaya Fernández (CARNET No.20601304) Diego Manuel Castro Montenegro (CARNET No.19606782) Sonia Magdalena Flores Díaz (CARNET No.20601359) con el Tema general: Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del Departamento de Matagalpa y correspondiente al subtema: Sistema de Evaluación del desempeño laboral en AGRICORP San Isidro – Matagalpa durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: “Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024”

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

Se extiende la presente a los 23 días del mes de noviembre del año 2024.

Tutor MSc. Gleydis Haydee Blandón Granados

## RESUMEN.

El presente estudio de seminario de graduación se enfoca en el proceso de analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa Agricorp, municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2024. La evaluación al desempeño laboral reside en la necesidad de abordar la deficiencia y desafíos presente en los sistemas actuales, estas evaluaciones son una pieza fundamental para mantener estable y crecer empresarialmente. Los resultados obtenidos demuestran que la evaluación de desempeño laboral en Agricorp, es vista como un mecanismo fundamental para el desarrollo personal y organizacional, aunque su aplicación podría optimizarse para reducir posibles efectos negativos en el ambiente laboral. Los métodos de evaluación en Agricorp se basan principalmente en escalas gráficas, autoevaluación y gestión por objetivos. Reflejando un enfoque cuantitativo, para medir el desempeño, mientras que la autoevaluación fomenta la reflexión y el autocontrol de los colaboradores fortaleciendo el compromiso. La evaluación es reconocida como una ventaja para la organización. Consideran que fortalece el compromiso y mejora el rendimiento además facilita la identificación y desarrollo del talento interno, factores que contribuyen a optimizar los recursos humanos. Los principales inconvenientes es la percepción de sesgos en la validez del proceso además este tipo de evaluaciones puede crear divisiones entre los colaboradores generando un ambiente de tensión.

Palabras claves:

Sistema de evaluación, métodos, desempeño laboral, desarrollo, colaboradores.

## INTRODUCCION.

La presente investigación trata sobre el análisis de Evaluación del Desempeño aplicado a la empresa Agricorp, año 2024; tiene como objetivo Analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la empresa Agricorp, año 2024. Ubicada en la ciudad de Matagalpa, este estudio examina los conceptos clave relacionados con el rendimiento de los empleados y su evaluación, así como métodos utilizados por la empresa.

Corporación Agrícola S.A (Agricorp) es una empresa nicaragüense que se dedica al giro agroindustrial, especializándose en la producción, transformación e industrialización de alimentos básicos con un enfoque principal en el arroz. Además, la empresa participa activamente en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, tales como arroz, harina de trigo, harina de maíz, frijoles y azúcar.

Fundada el 1 de mayo del año 2000, Agricorp cuenta con más de 24 años de experiencia en el sector agroindustrial, destacándose por su compromiso con la calidad, la innovación tecnológica y la sostenibilidad.

Su principal centro de operaciones, el Centro Industrial San Isidro (CISI), está ubicada en el kilómetro 114 de la carretera panamericana en el municipio de San Isidro departamento de Matagalpa.

El propósito es identificar las ventajas que se tiene al llevar a cabo un adecuado sistema de evaluación al desempeño de los colaboradores, así como conocer las diferentes desventajas que se presentan al realizar un proceso de evaluación, ya que los colaboradores reaccionan de diferentes maneras ante las Evaluación del Desempeño porque creen que afectara de manera negativa a su persona, pero en realidad se busca a través de esta ayudar de manera positiva tratando que crezcan profesionalmente.

se analizará el impacto positivo al realizar estas prácticas de evaluación en la productividad de los trabajadores. Comprender estos aspectos esenciales para mejorar la gestión de los recursos humanos y alcanzar los objetivos organizaciones.

Es importante mencionar que la investigación está organizada de la siguiente manera: introducción, justificación, objetivos, desarrollo del subtema y conclusiones. Estos componentes son fundamentales para facilitar una comprensión más profunda sobre la gestión del desempeño laboral.

La investigación se centra en el análisis del sistema de evaluación del desempeño en la empresa Agricorp tomando como referencia de estudios previos y hallazgos provenientes de diversas universidades e instituciones a nivel internacional, lo que proporciona una visión más integral sobre su implementación y un impacto en el desarrollo profesional y rendimiento organización.

En la fundación universitaria católica LUMEN GENTIUM, (Grajales, Hernández Valencia, & Patricia, 2016), realizo una investigación titulada: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TIEMPOS S.A.S, cuyo objetivo fue proponer mejoras al sistema actual de evaluación de desempeño. Como conclusión, se determinó que la empresa utiliza un modelo de gestión por competencias alineado con sus objetivos organizacionales, permitiendo identificar logros y áreas de oportunidad.

En la universidad del Salvador Facultad de Ciencias económicas, Cristhian Del Socorro, Argeñal Fonseca, Mayra Lorena Peña Miranda (2021), realizaron una investigación titulada “Modelo para la evaluación por competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados que integran la dirección general de centros penales, ubicada en la ciudad de San Salvador”. Su objetivo fue identificar áreas de mejora en el desempeño laboral del personal. Como hallazgos principales se determinó que el Ministerio de Justicia no proporciona evaluaciones de desempeño, carece de una metodología definida y no se detallan responsabilidades ni competencias por puesto. Se recomendó promover el Manual de Organización y Funciones y considerar competencias genéricas y específicas para mejorar el rendimiento laboral.

También se realizó una investigación en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, universidad autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, cuyos autores (Cruz Fuentes, Espinoza Olivas, & Lanuza Castillo, 2020) lo titulan: Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el hospital Regional San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el primer trimestre del año 2020. Su objetivo fue describir el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo y proponer estrategias para mejorar el cumplimiento de sus actividades. Los resultados mostraron que el proceso de evaluación es fundamental, ya que permite concienciar al personal sobre su rol en el funcionamiento eficiente del hospital, pero se recomienda capacitar al personal en ética profesional, mejora continua, relaciones interpersonales y atención al usuario.

En la universidad Regional de Matagalpa, Unan-Managua, (Castellón, 2016), realizaron una investigación con el título: Influencia del Comportamiento Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Importaciones Yelba en la Ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del año 2016, cuyo propósito fue identificar los factores que impactan el desempeño y evaluar la relación entre ambos. Los resultados mostraron que la satisfacción laboral, dedicación y compromiso organizacional tienen un impacto positivo en el desempeño, mientras que la adaptabilidad y habilidades necesitan mejorar. Además, se concluyó que el comportamiento organizacional influye en el desempeño, pero la evaluación de este es subjetiva debido a la falta de un método específico.

La investigación realizada en la empresa Corporación Agrícola S.A (Agricorp) tiene elementos cuantitativos, debido a que se utilizaron herramientas estadísticas de Excel para presentar en gráficos de porcentaje la información que se obtuvo del instrumento de la encuesta. Además de poseer elementos cuantitativos posee elementos cualitativos como la entrevista que se realizó a la gerente de la organización, también se utilizó el instrumento de la observación directa, esta para confirmar la información recaudada de los otros instrumentos.

Según su alcance y profundidad es descriptiva, puesto que solo se describe la variable de estudio, sistema de evaluación del desempeño, por medio de métodos cuantificables y cualitativos, lo que ayudará a que la investigación sea más integral y confiable.

Según el diseño es de investigación no experimental, debido a que en este trabajo investigativo no se manipuló la variable de estudio, solamente se hizo una descripción con base a los conceptos de la variable.

Según la aplicación en el tiempo la investigación es de corte transversal, los datos obtenidos se recopilaron y analizaron en un determinado fragmento de tiempo.

La población objeto de estudio se conforma por un total de 67 colaboradores, y se seleccionó una muestra de 10 mediante el método no probabilístico por conveniencia. De igual manera se tomaron en cuenta ciertos criterios a los colaboradores encuestados permitiendo obtener una opinión clara de la variable aplicada del estudio, dentro de los criterios se tienen, la antigüedad de dos años dentro de la organización, los colaboradores que se encuentren presentes al momento de aplicar la encuesta, los colaboradores que tengan conocimiento de la teoría del sistema de evaluación, colaboradores que sean permanentes dentro de la organización.

Para el procesamiento de la información se hizo uso de instrumentos auxiliares que forman parte de la organización y elaboración, siendo utilizado Microsoft Word, ya que este permite procesar textos que facilita la organización del trabajo, de igual manera se utilizó Microsoft Excel que es una hoja de cálculo que permite el análisis y tabulación de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada y Power point siendo este un medio de presentación para exponer dicho trabajo investigativo.

## I. JUSTIFICACION.

Actualmente la gestión efectiva del desempeño laboral se ha convertido en un aspecto fundamental para el éxito y sostenibilidad de las empresas. Este estudio analizará a profundidad el sistema de evaluación al desempeño laboral en Agricorp San Isidro, del departamento de Matagalpa durante el año 2024. Con el fin de comprender su funcionamiento e identificar áreas de mejora.

La importancia de la evaluación al desempeño laboral reside en la necesidad de abordar las deficiencias y desafíos presentes en los sistemas actuales. A menudo, estas evaluaciones enfrentan problemas como falta de objetividad y alineación entre los objetivos individuales y empresariales. Para una empresa, el desempeño es una pieza fundamental para mantener estable y crecer empresarialmente por lo que se le debe de enseñar a cada individuo cómo está su desempeño laboral en la empresa, lo que fomentará tanto la mejora personal como el éxito empresarial.

Los resultados de este estudio tendrán un impacto significativo tanto a nivel práctico como teórico. Por un lado, proporcionará una guía para mejorar sus sistemas de evaluación del desempeño laboral, lo que potencialmente conducirá a una mayor productividad, satisfacción, y retención del talento. Por otro lado, contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la gestión del talento humano

La información y los resultados de este estudio servirán a directivos, gerentes de recursos humanos, empleados y cualquier persona interesada en mejorar los procesos de evaluación del desempeño y académicos interesados en el campo de la gestión del talento humano y la mejora de los sistemas de evaluación del desempeño.



## II. OBJETIVOS.

Objetivo general.

Analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral en Agricorp San Isidro, Matagalpa, en el segundo semestre del año 2024.

Objetivos específicos.

1.Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por Agricorp San Isidro, Matagalpa.

2.Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados por Agricorp San Isidro, Matagalpa.

3.Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en Agricorp San Isidro.

### III. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

#### 3.1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Chiavenato, 2007).

Según el autor, la evaluación del desempeño sirve como herramienta fundamental para conocer el ambiente laboral actual de una empresa y calificar las destrezas presentes en cada personal, es de suma importancia la realización de esta evaluación para saber si dicha empresa requiere de procedimientos y estrategias con el fin de sacar al máximo las habilidades de cada individuo.

En la elaboración de su tesis (Flores, 2009) define la evaluación del desempeño como un Proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo, permite identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los servidores, equipos, procesos y organización, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo, desarrollo de competencias y planes de carrera.

Para (Chiavenato, 2007), la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Basado en lo anterior la evaluación del desempeño es considerada como un proceso continuo y dinámico, originado en la gestión administrativa dentro de las organizaciones. Esta práctica, ya sea formal o informal. No solo busca la medición del rendimiento de los empleados, sino que cumple un papel muy importante en la adaptación de estrategias de las organizaciones. Por lo tanto, la evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades en los equipos de trabajos, promoviendo el ajuste de políticas organizacionales y la mejora continua en los procesos de gestión de recursos humanos.

#### 4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos, entre los cuales destacan ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre ascensos, transferencia y despido, así como detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados. Este proceso permite identificar las habilidades y competencia de los trabajadores, facilitando la implementación de programas correctivos. Además, proporciona retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento y a menudo sirve como base para la asignación de recompensas, como aumentos salariales o méritos. En el contexto del comportamiento organizacional, se enfatiza su papel como mecanismo de retroalimentación y motivación. (Robbins, 2013)

Chiavenato presenta los objetivos en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Chiavenato, 2007)

Según la universitaria (Brazzolotto, 2012) en sus investigaciones aclara que: La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Esta evaluación pretende que la empresa logre una mayor productividad y obtenga un alto nivel en el mercado, así como también, sus trabajadores estén en la más completa capacidad de adaptarse al ambiente laboral y llegar a ser una herramienta de gran importancia para la empresa.

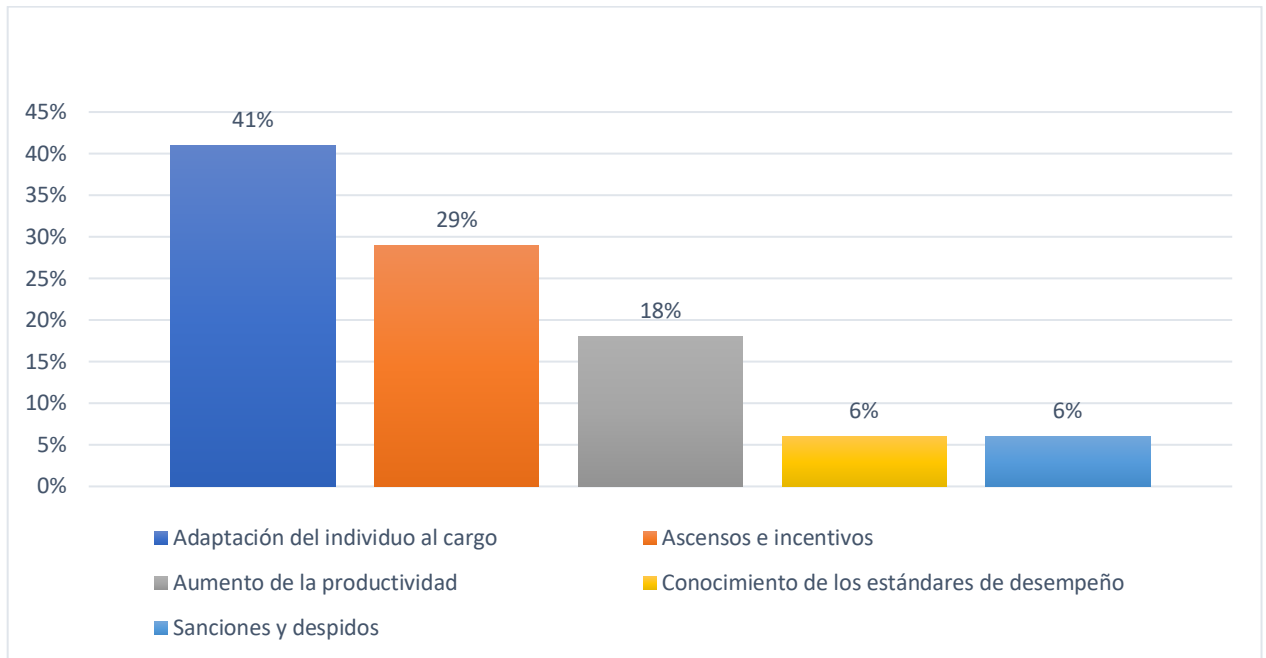


Gráfico No. 1: Objetivos evaluación del desempeño

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se observa que un 41 % de los colaboradores de Agricorp asocia la evaluación del desempeño con la adaptación al cargo, mientras que un 29% la relaciona con oportunidades de ascensos e incentivos, y el 18% con el aumento de la productividad. No obstante, ningún colaborador la percibe como orientada al auto perfeccionamiento o la retroalimentación, y un 6% menciona el conocimiento de los estándares del desempeño y el impacto de sanciones y despidos.

En la entrevista la administradora de Agricorp expresa que el proceso de evaluación del desempeño tiene como principales objetivos facilitar la adaptación de los empleados a sus cargos y fomentar oportunidades de ascenso dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es percibida en mayor medida como una herramienta para la adaptación al cargo, el crecimiento profesional dentro de la organización y el aumento de la productividad. Sin embargo, el limitado reconocimiento de la evaluación como un mecanismo de auto perfeccionamiento y retroalimentación indica una oportunidad de mejora en el enfoque de este proceso. Esto sugiere que, al integrar más explícitamente estos elementos, se podría optimizar la percepción de la evaluación del desempeño como un recurso integral de desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

#### 4.3. Expectativas del trabajo (del trabajador)

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

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

Se deben de establecer de forma clara y precisa los objetivos de cada puesto de trabajo, con el propósito de que cada colaborador se sienta identificado con la misión y objetivos de la empresa, y tener con claridad las expectativas de rendimiento que se esperan de los colaboradores antes de llevar a cabo la evaluación, con el propósito de tener claramente el desempeño esperado de cada colaborador.

Teoría de las expectativas de Vroom citados por (Moreno & Hernández, 2013). Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la

posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

### Teoría Motivacional De La Expectativa - Vroom

Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

La teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta.

En otras palabras, sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye a una meta y la posibilidad de que la vea cumplida.

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

La teoría de la expectativa de la expectativa de Vroom, se interpreta que la motivación de un individuo está determinada por la interacción de tres elementos: la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un desempeño adecuado, la percepción, la percepción de que este desempeño será efectivamente recompensando, y el valor o atractivo que dicha recompensa tiene en función de sus metas personales. La teoría sugiere que, para que el individuo esté motivado debe percibir coherencia y alineación entre su esfuerzo, el logro del desempeño esperado y la obtención de recompensas que satisfagan sus necesidades o aspiraciones.

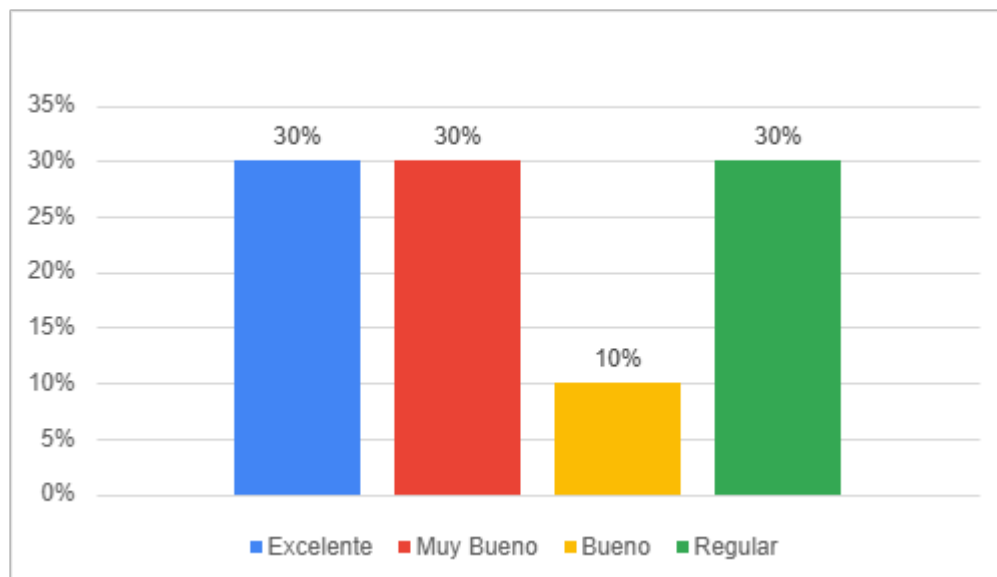


Gráfico No. 2: Expectativa del trabajo (del trabajador).

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Según los resultados obtenidos, el 30% de los colaboradores de Agricorp califica la aplicación continua de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo como excelente, otro 30% la valora como muy buena, un 10% como buena. Sin embargo, el 30% la percibe como regular y ningún colaborador la considera mala.

Al respecto la administradora de Agricorp expresó que las expectativas sobre este proceso incluyen facilitar la adaptación de los empleados a sus cargos y fomentar oportunidades de ascensos además destacó que la evaluación del desempeño es fundamental para la mejora del rendimiento y promover oportunidades de ascensos. Resaltando la importancia de alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales.

Al analizar los resultados, se observa una percepción favorable del proceso de evaluación de desempeño entre los colaboradores. Aunque algunos colaboradores consideran que hay margen de mejora en su implementación.

Para optimizar el proceso de evaluación, la organización podría mejorar la comunicación de las expectativas y asegurar que las recompensas estén alineadas con las necesidades de los colaboradores. Esto ayudaría a que más empleados perciban una conexión clara entre su esfuerzo, el desempeño esperado y el reconocimiento, fomentando una motivación más consistente en el equipo.

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

La autora (Moreno, 2004) en su planteamiento de un programa de evaluación del desempeño para la empresa PH Cervices C.A especifica que: Un programa de evaluación de desempeño persigue un único propósito, mantener un medio formal y sistemático de retroalimentación que determine las capacidades y el potencial de los individuos en el trabajo.

El diseñar un programa para evaluar a los pilares que conforman las empresas pretende que todos ellos se sientan satisfechos en su área laboral, así como también, interceptar la productividad y habilidades que poseen para sus operaciones.

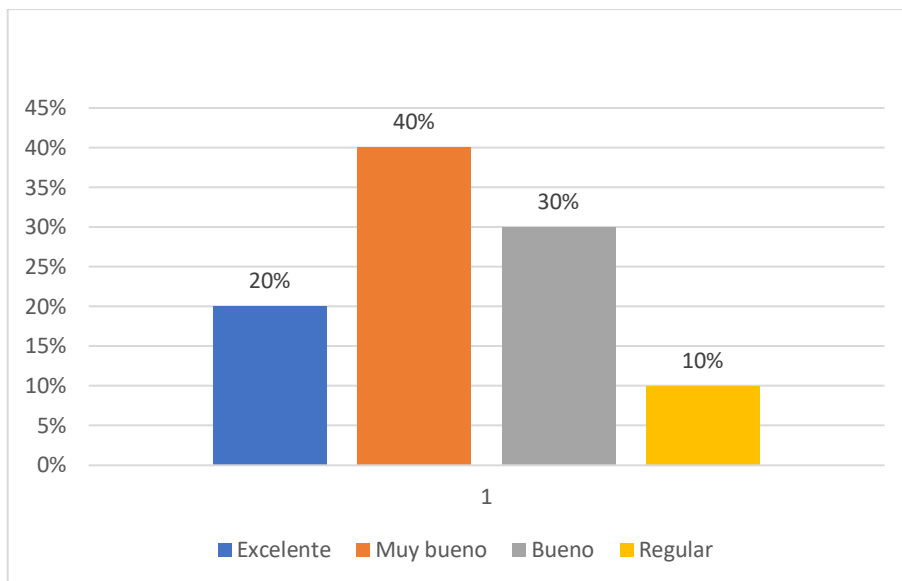


Gráfico No. 3: Diseño del programa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.



La valoración del diseño actual de la evaluación del desempeño refleja una percepción predominantemente positiva entre los colaboradores de Agricorp. Un 40 % de los encuestados lo califica como muy bueno, seguido por un 30% que lo considera bueno, mientras que un 20% evalúa como excelente, solo un 10% lo clasifica como regular y ningún colaborador lo califica como malo, lo que indica una aceptación favorable del diseño de la evaluación de desempeño en la organización.

El equipo que realiza la evaluación está compuesto por los jefes de áreas estos profesionales son responsables de evaluar el rendimiento de sus colaboradores directos. Su participación es crucial ya que tiene un conocimiento profundo de las responsabilidades y expectativas de cada puesto lo que permite ofrecer una evaluación más precisa y relevante. Según los expresado por la administradora el diseño actual de la evaluación del desempeño es positiva ya que su rol se central en el proceso les permite hacer evaluaciones detalladas y directamente relacionadas con las funciones de sus equipos.

Para aumentar la efectividad del diseño de la evaluación del desempeño, la organización debería centrar sus esfuerzos en las áreas indicadas por los colaboradores que la consideran regular. Esto podría incluir la implementación de mecanismo de retroalimentación que permitan a los jefes de áreas compartir sus observaciones y recomendaciones sobre el proceso.

#### Evaluación del desempeño.

(Chiavenato, 2007) en sus definiciones dice que: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación.

Es un elemento esencial con el que detectar las necesidades de formación del puesto, entendidas estas como la distancia que hay entre lo que un trabajador/a sabe y lo que debe de saber para realizar de forma eficaz las tareas de su puesto de trabajo. (Bontigui, 2004)

En resumen, una evaluación de desempeño aporta a conocer la situación actual en la que está la organización en cuanto a sus recursos humanos, como están laborando en cuanto a los propósitos y objetivos planteados, también para proceder a cambios en la jerarquía establecida según los resultados obtenidos después de aplicarla.

#### 4.4.1 Entrevista del desempeño.

La entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado (Chiavenato, 2007)

(Rojas, 2014) Es el proceso en el que el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación efectuada, luego de su procesamiento, análisis e interpretación, presentándose las conclusiones a la que se han llegado, así como las sugerencias de mejora.

Este tipo de entrevista se da en el marco de la evaluación de desempeño que es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Después de haberse hecho la evaluación, el resultado obtenido se comparte con el evaluado para arreglar los puntos críticos e irregularidades hallados, así como reconocer la destreza del mismo en la empresa.

Chiavenato aclara el propósito de la entrevista en varios aspectos:

Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él

en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. (Chiavenato, 2007).

Con respecto a lo anterior, la entrevista de evaluación del desempeño puede interpretarse como un elemento esencial para la comunicación efectiva entre el evaluador y evaluado. Este proceso no solo busca corregir desacuerdo y mejorar el rendimiento de los empleados. Sino que la entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos del trabajo. Además, permite al evaluado reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, alineando así su desempeño con los objetivos organizacionales.

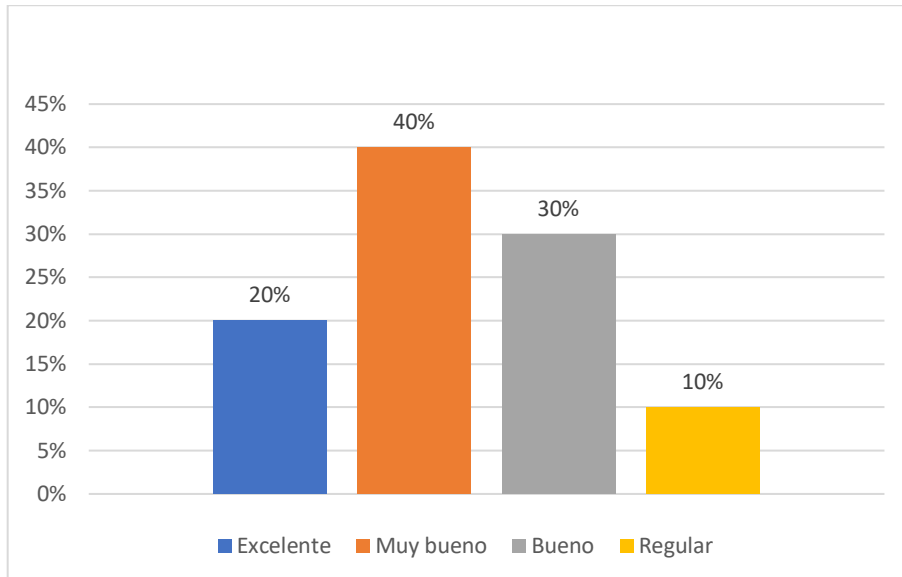


Gráfico No. 4. Entrevista del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

El 40% de los colaboradores de Agricorp califica al equipo encargado de la evaluación de desempeño como muy bueno, seguido del 30% que lo considera bueno, el 20% que lo evalúa como excelente, y el 10% que lo percibe como regular. Ninguno clasifica al equipo como malo. Según lo expresado por la administradora la evaluación del desempeño es realizada por los jefes de áreas quienes son responsables de evaluar a sus colaboradores con el fin de asegurar que las evaluaciones sean alineadas con los

objetivos organizacionales. Por medio de la observación directa se puede verificar que los encargados de realizar la evaluación son efectivamente los jefes de cada área, quienes se encargan de evaluar a sus colaboradores.

La valoración positiva hacia el equipo sugiere que los colaboradores de Agricornp perciben un alto grado de competencia y eficiencia en la implementación del proceso de evaluación del desempeño. Esta percepción puede facilitar la aceptación de los resultados y alentar la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales, lo que es esencial para el logro de una cultura de rendimiento positivo.

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

Las organizaciones tienen varios métodos y herramientas para documentar los datos de la evaluación del desempeño, como formularios, software o portafolios de evaluación del desempeño. Los formularios de evaluación del desempeño son documentos estandarizados que capturan calificaciones, comentarios y retroalimentación sobre criterios como habilidades, competencias, comportamientos, resultados y objetivos. El software de evaluación del desempeño es una plataforma en línea que automatiza el proceso de creación, distribución, recopilación de formularios y generación de informes y análisis. También puede integrarse con otros sistemas de recursos humanos. Los portafolios de evaluación del desempeño son colecciones de evidencia que muestran los logros de los empleados y pueden complementar o reemplazar formularios.

Documentar y almacenar los datos de la evaluación del desempeño es esencial para la toma de decisiones informadas, para un correcto plan de seguimiento y capacitaciones en área de mejora en los colaboradores, con el propósito del cumplimiento legal, el desarrollo de los empleados y el fomento de una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Uso de datos de la evaluación del desempeño.

No basta con almacenar los datos de la evaluación de la actuación profesional; también debe usarlo de manera efectiva para mejorar los procesos y resultados de recursos humanos. Analizar y evaluar las tendencias y patrones de rendimiento que puede ayudar a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de los empleados, los equipos y la organización. Puede utilizar varias herramientas, como cuadros gráficos, paneles o análisis FODA para visualizarse e interpretar los datos. Además, la comunicación y la colaboración con las partes relevantes, como gerentes, empleados o líderes séniores. Puede utilizar correos electrónicos, reuniones, presentaciones o informes para comunicarse y colaborar. Por último, la planificación y la implementación de medidas de acción traducirán los datos de acciones contratos medibles que mejorarán el rendimiento y el desarrollo de los empleados. Los objetivos SMART, los planes de acción, las sesiones de coaching o los programas de formación son métodos útiles para este fin. (Romero, 2023).

De acuerdo con el autor el uso de los datos de la evaluación debe de ser un sistema que se implemente para recolectar información clave del desempeño de los colaboradores, con el propósito de tener con claridad los datos y registro que se tiene de la fuerza laboral, la cual es de gran utilidad y beneficio al momento de la toma de decisiones con el propósito de llevar un buen manejo de los recursos humanos con el que cuenta la organización. Con el propósito de beneficiar tanto a la organización como a los colaboradores en sí, al tener información clara sobre el desempeño de los colaboradores, esto permite conocer a la organización las debilidades y fortalezas que presentan los colaboradores en sus puestos de trabajo. Esto con el propósito del crecimiento y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, de tal manera que el suso de los datos de la evaluación es una parte clave para el cumplimiento de las metas que se plantee la organización o departamento de esta.

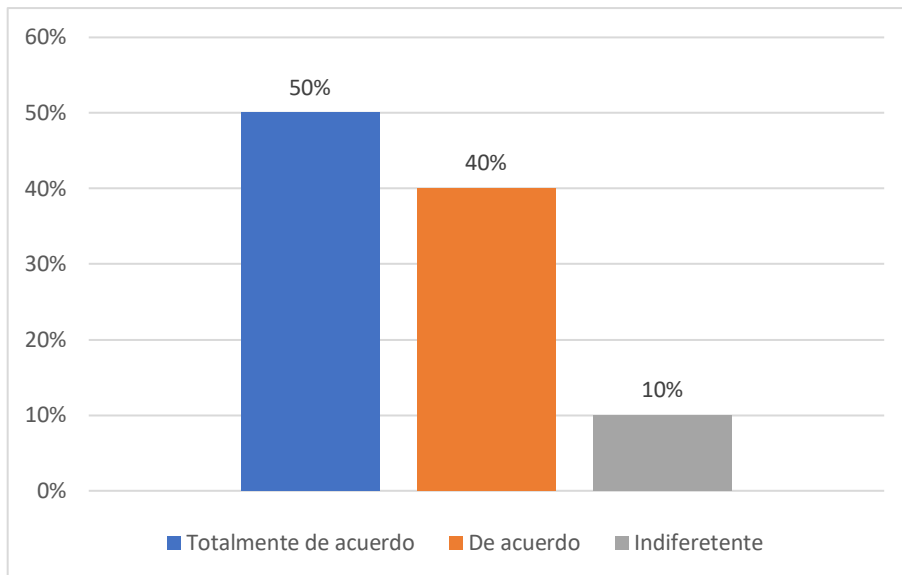


Gráfico No.5. Almacenamientos de datos de la evaluación del desempeño

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

Entre los encuestados, se observó que un 50% indicando que está totalmente de acuerdo y el 40% que está de acuerdo. Solo el 10 se manifiesta indiferencia, sin respuesta en desacuerdo y totalmente de en desacuerdo. Por medio de la entrevista la administradora indico que los resultados de la evaluación del desempeño son resguardados en dos formatos físico y digital. Además, por medio de la observación directa se confirmó que los datos son almacenados tanto físico como digital.

La alta aceptación del proceso de almacenamiento sugiere que los colaboradores de Agricornp confían en la forma en que se gestionan los resultados de las evaluaciones. Esta confianza puede reflejar una percepción de transparencia y validez en el proceso lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo positivo y motivador. La ausencia de desacuerdos indica que el sistema actual es bien recibido, lo que podría favorecer una cultura organizacional centrada en el desarrollo y el reconocimiento del desempeño laboral.

#### 4.5. Métodos de la evaluación del desempeño.

Para la realización de la evaluación para conocer el desempeño presente en la empresa, existen diversos métodos, pero a como dice (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. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal.

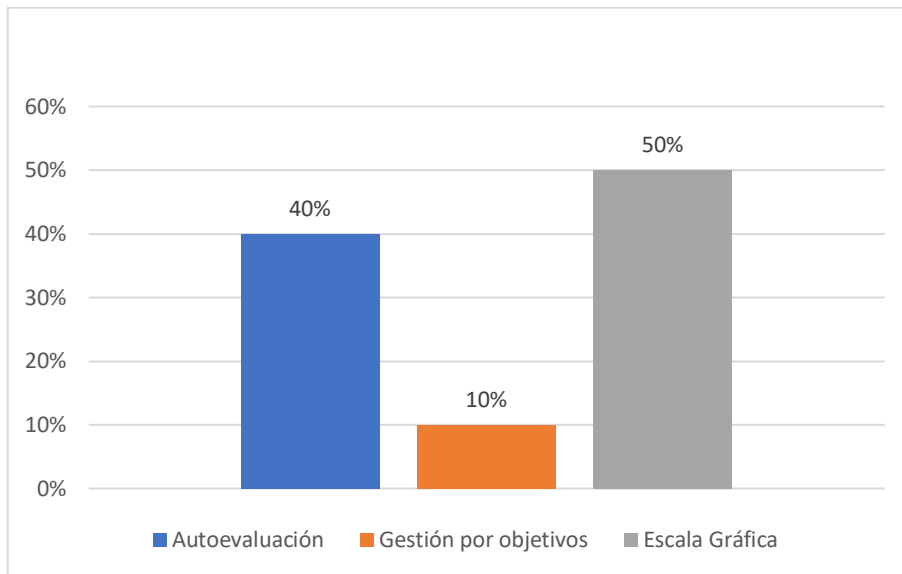


Gráfico No. 6: Métodos de evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El gráfico refleja los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa, según la opinión de los colaboradores de Agricorp. El 50% indicó que se utiliza escala gráfica, lo que sugiere que este es el enfoque predominante. Un 40% mencionó la autoevaluación, lo que también indica una adopción significativa de este método. Finalmente, un 10% señaló la gestión por objetivos como método empleado, siendo esta la opción menos utilizada.

Al respecto la administradora de Agricorp en las preguntas que se le hicieron, confirmó que el método utilizado principalmente en la organización es el de escala gráfica, autoevaluación, gestión por objetivos.

Estos resultados evidencian una inclinación hacia métodos centrados en la medición objetiva del rendimiento y las habilidades, con menos énfasis en la autoevaluación. Los resultados sobre los métodos de evaluación del desempeño muestran que los colaboradores identifican la escala gráfica como el método principal

utilizado en la empresa, lo que sugiere un enfoque fuerte en la medición directa de las capacidades laborales.

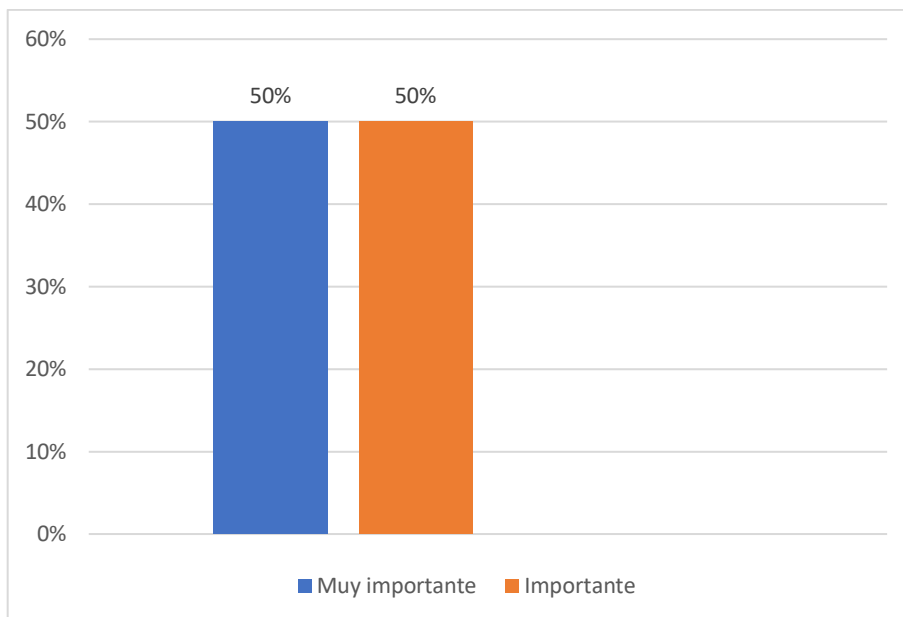
El autor nos describe los siguientes métodos:

#### 4.5.1. Autoevaluación.

En la autoevaluación el empleado se califica con técnicas utilizadas por otros evaluadores. Este método se aplica más en los aspectos de desarrollo (y no en los evaluativos) de la evaluación del desempeño. Es muy útil para evaluar al empleado que trabaja aislado. (Vásquez, 2005).

Es decir, los empleados se responsabilizan de su evaluación hacia sí mismos, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

Este método es especial para el individuo, permitiendo conocer por sí mismo su nivel de desempeño y dificultades, reconocer los errores y mejorar constantemente, tratando de evadirlos en un futuro, sin la necesidad previa de un evaluador y estar firmes y óptimos ante una futura evaluación que se proyecte.





### Gráfico No. 7: Autoevaluación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El gráfico muestra la valoración de los colaboradores de Agricornp sobre la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo. El 50% de los encuestados consideró que la autoevaluación es muy importante, mientras que el otro 50% la calificó como importante. Esto refleja una percepción generalizada de que la autoevaluación es un componente clave en el proceso de evaluación del desempeño, ya que todos los colaboradores encuestados le otorgan un grado significativo de relevancia en su desarrollo profesional.

La entrevista nos confirma que la autoevaluación es, efectivamente, un componente esencial dentro del proceso de evaluación de desempeño en la empresa, coincidiendo con la opinión general de los colaboradores. Explica que la autoevaluación permite a los empleados reflexionar sobre sus propias fortalezas y áreas de mejora, promoviendo así un enfoque más proactivo y consciente en su desarrollo profesional. La administradora también destaca que este método fomenta la autocrítica constructiva y la responsabilidad personal, factores que considera fundamentales para el crecimiento continuo de los colaboradores y para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los resultados indican una fuerte percepción positiva hacia la autoevaluación como parte del desempeño laboral. Esto sugiere que los empleados valoran la autoevaluación no solo como un ejercicio de introspección, sino también como una herramienta crucial para su desarrollo y mejora continua. La ausencia de respuestas que indiquen una baja importancia refleja un consenso en torno a la autoevaluación como un componente esencial en el proceso de evaluación dentro de la empresa.

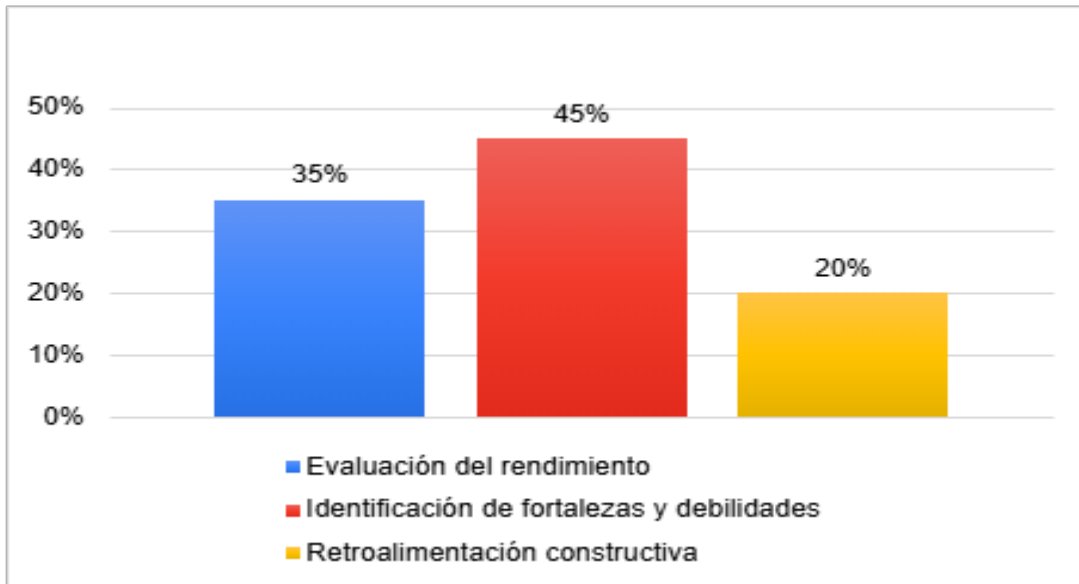


Gráfico No. 8: Características

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El gráfico muestra las características más destacadas de la autoevaluación de desempeño según los colaboradores de Agricorp. El 35% indicó que la autoevaluación se caracteriza principalmente por la identificación de fortalezas y debilidades, lo que sugiere que los empleados perciben esta herramienta como fundamental para el autoconocimiento. Un 45% mencionó la evaluación de rendimiento, destacando la autoevaluación como un mecanismo para medir su propio desempeño laboral. Por último, el 20% señaló la retroalimentación constructiva como unas características clave, lo que refleja que, aunque menos frecuente, también se valora la autoevaluación como oportunidad para recibir y generar mejoras.

En la entrevista de Agricorp la suministradora expresó que se centran en identificar fortalezas y oportunidades, también impulsa la mejora continua y a la toma de decisiones informadas. Esto permite mantenerse competitivo y responder de manera efectiva a los desafíos.

Los resultados de la autoevaluación en la Corporación Agrícola S.A (Agricorp), indican que los colaboradores valoran el autoconocimiento lo que refleja la función de la

autoevaluación como un medio para medir su propio rendimiento, evidenciando su utilidad para la continua mejora.

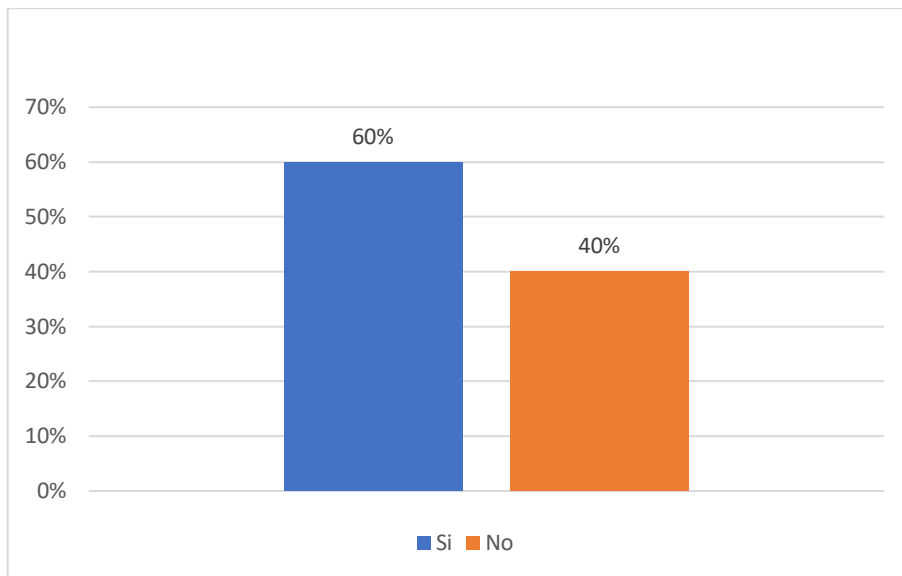


Gráfico No. 9: Pasos para la autoevaluación.

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El grafico muestra una clara tendencia a favor de la opción si, con un 60% de los encuestados optando por esta respuesta. En contraste, el 40% restante eligió la opción no. Esta distribución indica que la mayoría de los participantes están de acuerdo o apoyan la afirmación o propuesta planteada, mientras que una minoría significativa mantiene una postura contraria.

La administradora de Agricorp menciona varios pasos como destacar los objetivos que se han cumplido y como se han logrado. Este proceso permite a los empleados reflexionar sus logros y las estrategias para alcanzarlas, así como destacar tus objetivos cumplidos, reconocer los efectos otro paso muy importante es compartir enfoques y cambios de mejoras es decir proponer cambios que se puede implementar para mejorar su desempeño y finalmente la revisión para ajustar las metas según sea necesario.

Como se puede observar la mayoría de los empleados de agricorp recibe orientación de su jefe inmediato sobre los pasos de la evaluación, el resto carece de

información este desajuste en la comunicación puede estar limitando la efectividad del proceso de autoevaluación.

#### 4.5.2. Evaluación 360

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

La evaluación 360° es un proceso ordenado que mide comportamientos o actitudes de los colaboradores y en honor al nombre, es evaluada por supervisores, pares o compañeros, subordinados.

En resumen, esta evaluación se centra en la búsqueda de datos por medio del entorno que rodea al objeto de estudio, aquí entran individuos que han interactuado con él en sus oficios y han experimentado los comportamientos que posee en circunstancias de baja supervisión.

#### 4.5.3. Gestión por objetivos.

La evaluación del desempeño por objetivos se basa en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como: Indicadores de desempeño global (de toda la empresa). Indicadores de desempeño grupal (del equipo). Indicadores de desempeño individual (de la persona).

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso. (Venicio, 2020)

Seguidamente, el autor aborda la presencia de la Desburocratización donde pretende agilizar los procesos de evaluación. Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos, la burocracia está desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y des complicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático.

Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y cómo podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cuál es el resultado alcanzado y qué participación derivará de éste el individuo o grupo que lo propició. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Este método de evaluación estudia los resultados presentes de actividades planteadas por la empresa durante un lapso establecido de tiempo, lo que más destaca es que se enfoca en estos resultados que el comportamiento de cada gestor durante su cumplimiento.

Su finalidad se relata en procurar estrategias efectivas en los objetivos que no se cumplieron o no se llevaron satisfactoriamente en su resultado, ubicar los puntos clave en los procesos donde requiere cambios necesarios para la mejora y alcanzar las metas esperadas

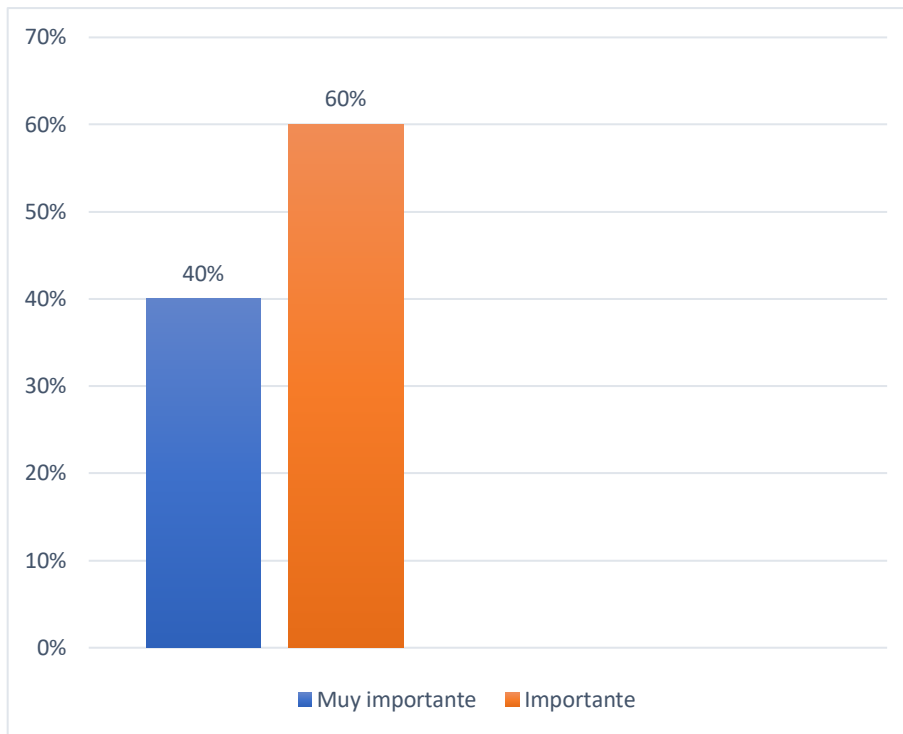


Gráfico No. 10: Importancia

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se observa que, entre los encuestados, el 60% considera la opción como importante y mientras que un 40% la clasifica como muy importante. No se registraron respuestas que indiquen indiferencia, poco importante o no es importante. Según la administradora dado que lo empleados valoran la gestión por objetivos, la organización podría establecer sesiones regulares para el establecimiento de objetivos, donde se fomente la colaboración entre empleado y líderes. Esta práctica ayudaría a alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así el compromiso y la efectividad de la gestión por objetivo.

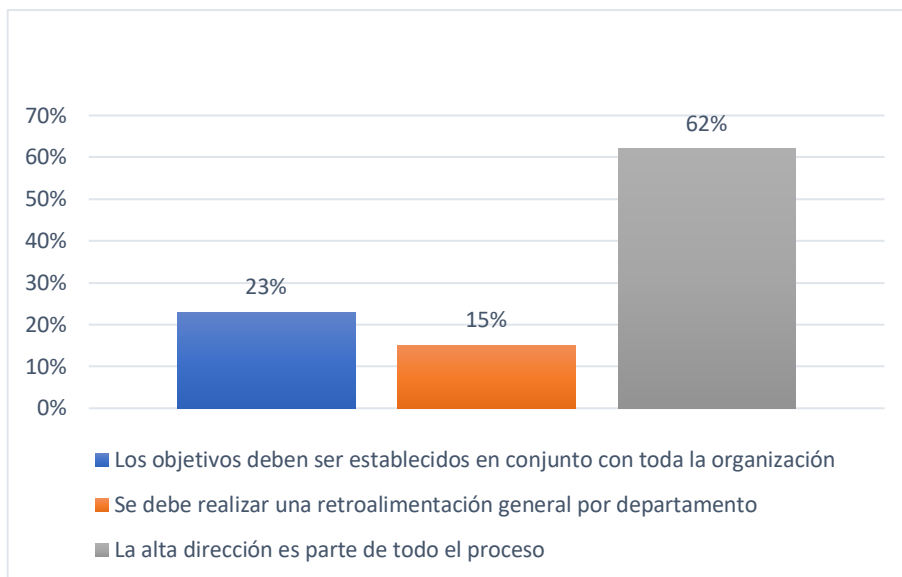


Gráfico No. 11: Características

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se observa que, entre los encuestados, el 62% caracteriza la gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo como un proceso en el que la alta dirección es parte integral de todo el proceso. El 23% menciona que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, y el 15% señala que debe realizar retroalimentación general por departamento. No se registraron respuestas que indiquen que los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización ni que se deba apoyar de forma continua al personal.

La predominancia de la percepción de que la alta dirección es parte fundamental del proceso de gestión por objetivos sugiere que los encuestados valoran la implicación del liderazgo en la definición y consecución de metas organizacionales. Este enfoque puede fomentar un sentido de dirección y cohesión dentro de la empresa, al asegurar que las decisiones estratégicas estén alineadas con los objetivos operativos. La mención de la necesidad de establecer objetivos en conjunto con toda la organización indica una comprensión de la importancia de la colaboración y el compromiso en el proceso, sin embargo, la ausencia de respuestas que relacionen la gestión por objetivo con la interrelación de los objetivos departamentales y el apoyo continuo al personal puede

señalar áreas de mejora, sugiriendo que estas prácticas podrían no estar suficientemente implementadas o valoradas en la cultura organizacional.

Para abordar esta desconexión las organizaciones deberían desarrollar un marco de trabajo que se promueva la colaboración entre departamentos y asegure que todos los niveles organizacionales estén alineados en sus objetivos. Esto podría incluir reuniones de alineación y planes de integración de objetivos interdepartamentales, mejorando la cohesión y el enfoque a los objetivos organizacionales

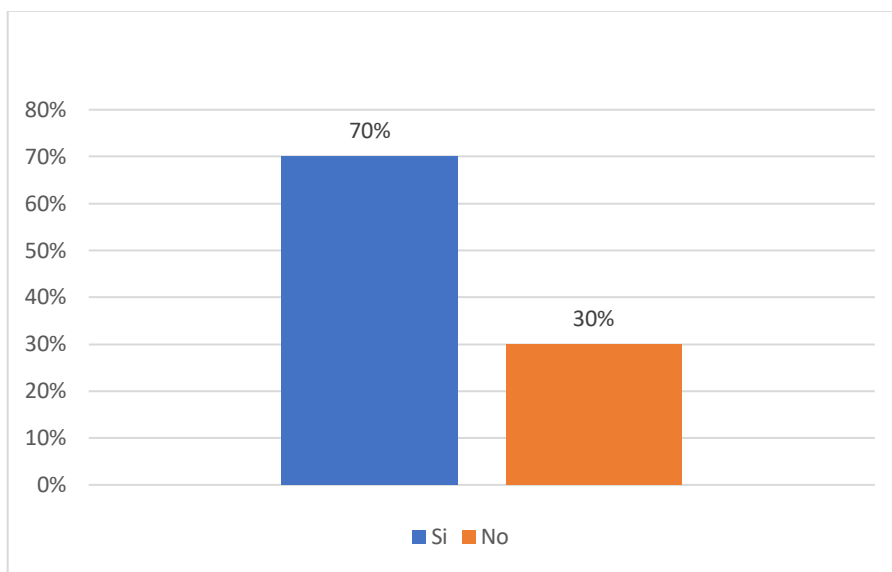


Gráfico No. 12: Pasos de gestión por objetivos

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Se muestra que el 70% afirma que su jefe inmediato les da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación de gestión por objetivos, mientras que el 30% indica que no recibe dicha información.

Según lo expresado por la administradora de Agricorp la gestión por objetivos está basada en los siguientes pasos primero definir objetivos claros y alcanzables para la organización; comunicar estos objetivos a los miembros del equipo. Posteriormente, supervisar el desempleo y evaluar este proceso y por último reconocer los logros obtenidos.



La mayoría de los encuestados que reportan recibir orientación de su jefe inmediato respecto a los pasos para realizar la evaluación de gestión por objetivo sugiere que existe un esfuerzo consciente por parte del liderazgo para garantizar que los empleados comprendan el proceso. Esta comunicación puede facilitar una mayor claridad y preparación en la aplicación de esta metodología, lo cual es esencial para el cumplimiento de las metas y el alineamiento con los objetivos organizacionales. Sin embargo, la proporción de empleados que señala no recibir esta información indica una posible deficiencia en la comunicación dentro de la organización.

Para mejorar esta situación es fundamental que las organizaciones fortalezcan las estrategias de comunicación para asegurar que todos los trabajadores estén adecuadamente informados y preparados para la participación del proceso.

#### 4.5.4. Escala grafica.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. (Chiavenato, 2007)

El método de escala de puntuación gráfica evalúa el desempeño de los trabajadores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, dichos factores son las cualidades que la persona posee. Utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos. (Martínez, 2011)

El método de evaluación por escalas gráficas consiste en realizar un cuestionario de doble entrada, en donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales representan los grados de variación de esos

factores. Cada factor es seleccionado para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado y debe ser descrito en forma de sumatoria, simple y objetiva con la finalidad de evitar distorsiones.

En esta evaluación, a diferencia de la anterior (por gestión de objetivos) ya incluye comportamientos y destrezas del individuo a evaluar, combinando todos los detalles mediante una técnica matemática para llegar a un resultado cuantitativo y claro sobre todos sus datos.

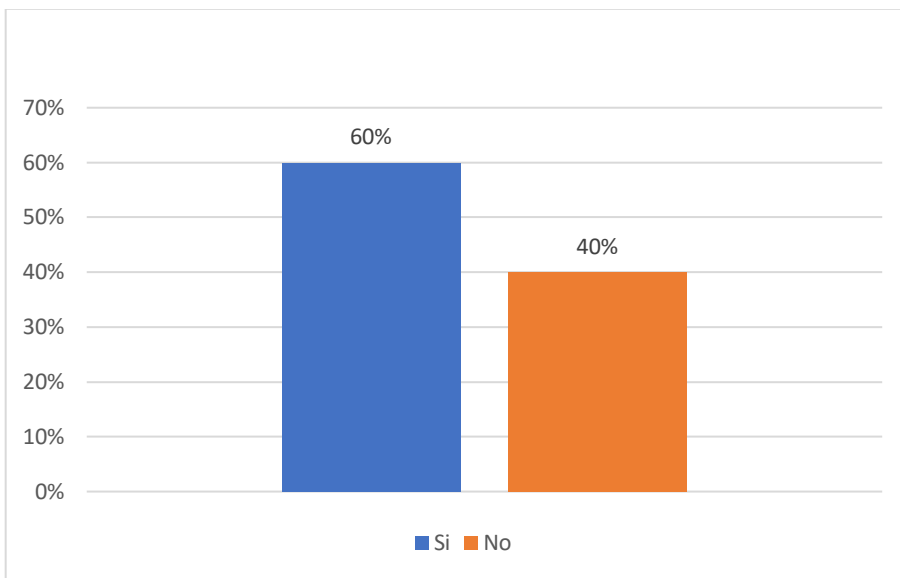


Gráfico No. 13: Escala gráfica.

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El gráfico refleja que el 70% de los encuestados considera la aplicación del método gráfico como importante, mientras que el 30% lo considera que es muy importante. No se registraron respuestas que indique indiferencia como poco importante o no es importante.

La valoración mayoritaria de la aplicación del método gráfico como importante y muy importante sugiere que los empleados de Agricornp reconocen su relevancia en el proceso de evaluación del desempeño. Este método es apreciado por su capacidad para ofrecer una representación visual clara y objetiva del rendimiento de los empleados, facilitando

así la comprensión y el análisis de resultados. La ausencia de opiniones indiferentes o negativas destacan una percepción positiva hacia el enfoque, indicando que la mayoría de los encuestados ve en la escala grafica una herramienta efectiva para la evaluación.

Para maximizar los beneficios del método de escala gráfica, las organizaciones deberían ofrecer capacitación específica sobre su uso y aplicación. Esto asegurarían que todos los empleados comprendan como utilizar esta herramienta para su evolución de desempeño, mejorando así la efectiva de proceso.

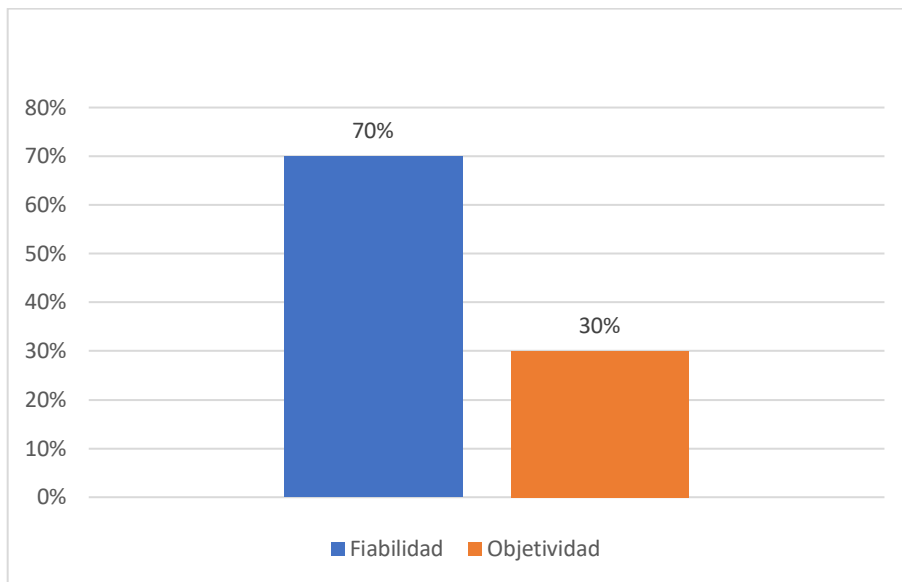


Gráfico No. 14: Escala gráfica.

Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

El gráfico muestra que el 70% de los encuestados asocia el concepto evaluado con la objetividad, mientras que el 30% lo vincula con la fiabilidad. Esto sugiere que la mayoría de los participantes de Agricorp valora la capacidad del proceso o método para ofrecer resultados imparciales y basados en criterios claros. Por otro lado, un grupo más pequeño, el 30% prioriza la fiabilidad, resaltando la importancia de que el proceso sea consistente y capaz de generar resultados confiables a lo largo del tiempo. La diferencia entre ambas perspectivas refleja una mayor preocupación por la justicia y precisión en el análisis, aunque un segmento significativo también destaca la estabilidad y confianza en el método evaluado.

En la entrevista se confirma que la objetividad es un aspecto fundamental en el proceso de evaluación de desempeño, alineándose con la opinión de la mayoría de los encuestados. Explica que el énfasis en criterios claros e imparciales permite a los colaboradores sentirse evaluados de manera justa y con base en sus méritos, lo que fortalece la confianza en el sistema. Asimismo, reconoce la importancia de la fiabilidad, destacada por el grupo restante y asegura que la empresa valora la consistencia y estabilidad en los resultados, ya que es crucial para brindar a los empleados un proceso en el que puedan confiar a lo largo del tiempo.

Sería adecuado que la empresa fortalezca tanto la objetividad como la fiabilidad en su proceso de evaluación de desempeño. Una posible estrategia sería incrementar criterios de evaluación aún más claros y transparentes, permitiendo que los colaboradores comprendan plenamente los parámetros utilizados en sus evaluaciones. También sería beneficioso realizar auditorías periódicas o revisiones internas que aseguren la consistencia del proceso, de modo que los resultados se mantengan estables y confiables a lo largo del tiempo.

#### 4.5.5. Prueba de rendimiento.

Si bien una prueba escrita o de opción múltiple se beneficia de una mayor objetividad, la presentación práctica de habilidades suele ser una mejor señal de dominio. Es vital que el evaluador de esta prueba sea un experto en el tema y lo suficientemente capacitado para comunicar el significado de los resultados en la jerarquía. (Reyes, 2022)

En la aplicación de este método, es muy necesario que el evaluador tenga los conocimientos necesarios sobre las actividades a las que se dedica el evaluado y como deben realizarse según las indicaciones de la empresa para la discusión de los resultados encontrados.

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

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

##### Ventajas

(Mejía, 2015) destaca que la evaluación del desempeño contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Brinda herramientas para la Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional del empleado dentro de la organización

Detecta imprecisiones de información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la

toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Detecta factores externos de influencia en el rendimiento, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### Mejora del desempeño laboral

(Fuentes, López, & Parras, 2023) Mediante la retroalimentación, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Respecto a lo mencionado anteriormente, la evaluación del desempeño es importante para valorar el comportamiento eficiente y descubrir en qué medida es productivo el personal, así como para determinar su potencial de mejora futura. Este proceso permite detectar problemas y fomentar la mejora continua mediante la retroalimentación alineado con las metas organizacionales.

#### Incremento del compromiso

(A, 2020) Para aumentar el compromiso y la implicación, es interesante que los líderes se interesen por las personas que forman parte del equipo, que les ayuden a conseguir los objetivos y a vivir con pasión lo que hacen.

Por lo tanto, para incrementar el compromiso y la productividad de los empleados, es esencial el proceso de evaluación. Cuando los trabajadores ven que sus altos niveles de rendimiento son claramente reconocidos y recompensados esto aumenta su satisfacción y compromiso en la organización.

### Aumento de la motivación

(Robbins & Junge, 2009) Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

La motivación es un elemento muy importante para el éxito de una empresa, ya que la empresa como tal, no puede alcanzar el éxito por si sola, si no es por medio de un personal motivado, cuando los empleados reciben retroalimentación constructiva y reconocimiento por su trabajo, se sienten valorados y motivados a mantener o mejorar su rendimiento, para que puedan contribuir de manera eficiente a las labores que se le asignan en la empresa.

### Detectar talento interno

La detección e identificación temprana del talento es una práctica imprescindible para que las empresas puedan aprovechar el capital humano disponible en la organización y diseñar el mapa de potencial que mejor garantice el movimiento y dinamismo necesarios para afrontar nuevos retos y desafíos a medio y largo plazo. Algo que es, especialmente, importante en situaciones de cambio e incertidumbre.

### Mejora de la comunicación

(Chiavenato, 2007) Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Como señala Chiavenato este proceso mejora la comunicación, ya que permite a los responsables comunicar resultados y planificar acciones de manera efectiva asegurando una retroalimentación oportuna y adecuada. La comunicación ayuda a que los integrantes del equipo expresen sus emociones de satisfacción al igual que frustración, por lo que se le considera medio para la expresión emocional y la última

función de la comunicación es la ayuda para tomar decisiones al proporcionar la información necesaria para identificar y valorar las alternativas.

#### Planes de corrección

(Chiavenato, 2004) en la evaluación participa el evaluado y su superior, a través del cual se puede identificar problemas de supervisión, de adecuación de la persona al cargo, de falta de capacitación y, por lo tanto, establecer los mecanismos idóneos y aplicar los programas necesarios para corregir los problemas encontrados y de esta manera se espera mejorar la calidad del trabajo, y, por ende, mejorar la productividad de la organización.

Es decir, que la evaluación del desempeño ayuda a identificar áreas de mejora en el desempeño de los empleados, lo que permite implementar planes de corrección y capacitación para potenciar sus habilidades. Estos planes se utilizan para cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado, y pueden incluir actividades de formación, capacitación y desarrollo. Su objetivo es lograr mejoras tangibles en el rendimiento a través de la implementación de acciones acordadas y el establecimiento de plazos realistas.

#### Políticas de compensación

(Chiavenato, 2007) completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

Considerando lo mencionado por el autor la evaluación del desempeño permite la creación de políticas de compensación basadas en el desempeño, al vincular la remuneración con el rendimiento, se fomenta una cultura de meritocracia, el cual se determina principalmente mediante las evaluaciones.



## Identificación de recursos humanos

(Chiavenato, 2009) señala que los resultados de la evaluación le permiten a la organización identificar la diversidad de talento o potencial que posee la organización el mismo que ayuda a tomar decisiones en relación a la asignación de responsabilidades, tareas, proyectos entre otros en beneficio del éxito de la organización.

Según lo antes mencionado la evaluación del desempeño permite la identificación de recursos humanos potenciales, tomando decisiones en asignación de responsabilidad y proyectos para el éxito. La evaluación facilita la identificación de necesidades de formación y desarrollo del personal, contribuyendo a la gestión efectiva de los recursos humanos de la empresa

Facilita la toma de decisiones sobre ascensos o despidos.

Según, (Robbins & Junge, 2009) la evaluación de desempeño tiene varios propósitos. Uno es ayudar a tomar decisiones de recursos humanos a la dirección, tales como ascensos, transferencias y despidos. También, ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, brindar retroalimentación a los empleados y asignar recompensas.

## Toma de decisiones de ascenso

La evaluación de desempeño proporciona información que ayuda en la toma de decisiones sobre ascensos, promociones y asignación de responsabilidades dentro de la organización. Al evaluar el desempeño de los empleados, se pueden identificar aquellos que demuestran un alto nivel de competencia y habilidades necesarias para asumir roles de mayor responsabilidad. Esto permite tomar decisiones informadas sobre los ascensos y promociones, asegurando que las personas adecuadas sean reconocidas y recompensadas por su desempeño.

## Toma de decisiones de despido

La evaluación de desempeño también puede ayudar en la toma de decisiones sobre el despido de empleados que no cumplen con los estándares de desempeño establecidos. Al evaluar el rendimiento de los empleados de manera objetiva, se pueden identificar aquellos que no están alcanzando los objetivos o que no cumplen con las expectativas de la organización. Esto facilita la toma de decisiones sobre despidos o reubicaciones laborales, con el objetivo de mantener un equipo de trabajo eficiente y productivo.

#### Las desventajas de evaluación del desempeño

##### Desventajas

##### Requiere invertir tiempo y dinero

(Romero, López, & Rivas, 2023) expresan que una desventaja es el factor tiempo. Se tendrá que tomar el tiempo para prepararse para la prueba, así como también para llevarlo a cabo.

Por lo tanto, poner en marcha cambios sin percatarse de esto, puede llevar a la empresa a que la herramienta sea vista como un gasto, más que como una inversión por los colaboradores, o lo que es peor, que sea tomado como un método más de control y no como el camino para superarse constantemente.

#### Provoca Ambiente de Tensión entre los Empleados

La evaluación del desempeño puede generar un ambiente de competencia y tensión entre los empleados, especialmente si se percibe como una herramienta punitiva en lugar de constructiva

#### División de los Empleados

Puede crear divisiones entre los empleados, especialmente si se percibe que la evaluación es injusta o sesgada, lo que puede afectar la cohesión y colaboración en el equipo de trabajo

#### Sesgos en la Validez de la Evaluación del Desempeño

(Prendergast, 1999). A fines de la década de los 90, muchas empresas incorporaron medidas subjetivas a sus sistemas de evaluación del desempeño, convirtiéndose en un indicador dominante. Desde aquí la evaluación se contextualiza en juicios que emite un ser humano a otros, lo que amplía la posibilidad de que distintos sesgos distorsionen el proceso.

Por otro lado, es importante mencionar el Sesgo de Confirmación, el que define el fenómeno por el cual las personas inconscientemente recuerdan, buscan e interpretan la información sobre pruebas, favoreciendo o confirmando sus creencias preconcebidas

(Nickerson, 1998) Eventualmente, un supervisor podría sobre evaluar aun empleado que contrató o ascendió, recordando o considerando sólo los atributos que lo hicieron destacar por sobre el resto de los postulantes, independiente de los desempeños y esfuerzos aplicados en cada una de sus tareas futuras.

Existe el riesgo de que las evaluaciones estén sesgadas por percepciones subjetivas, lo que puede afectar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos

Según, (Mejia, 2015) generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño laboral son: La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de

los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación.

Aunque la evaluación del desempeño tiene un propósito noble de mejorar y desarrollar el talento dentro de la organización, sus desventajas, como el tiempo requerido, la generación de atención entre los empleados, las divisiones internas y los sesgos en la validez de la evaluación, pueden socavar sus beneficios. Estos problemas subrayan la necesidad de abordar cuidadosamente la implementación y gestión de la evaluación para asegurar que cumpla su objetivo de manera justa y constructiva.

A continuación, se presenta una tabla donde se comparan las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño según los colaboradores de la empresa agricorp.

<b>N°</b>	<b>Ventaja o desventaja</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
1	Mejora del Desempeño Laboral.	<b>100%</b>	
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados		<b>100%</b>
3	Aumento de Motivación	<b>90%</b>	<b>10%</b>
4	Toma de Decisiones de Despido	<b>80%</b>	<b>20%</b>
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	<b>30%</b>	<b>70%</b>
6	Incremento de Compromisos	<b>100%</b>	

7	Identificación de Recursos Humanos	<b>100%</b>	
8	Detectar Talento Interno	<b>100%</b>	
9	Mejora de la comunicación	<b>100%</b>	
10	División de los Empleados	<b>20%</b>	<b>80%</b>
11	Planes de Corrección	<b>100%</b>	
12	Política de Compensación	<b>100%</b>	
13	Requiere invertir tiempo y dinero	<b>30%</b>	<b>70%</b>
14	Toma de Decisiones de Ascenso	<b>90%</b>	<b>10%</b>

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

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

La tabla de resultados muestra que el 100% de los colaboradores percibe la evaluación de desempeño laboral como una herramienta positiva para mejorar su rendimiento, destacando un consenso unánime sobre su valor en el desarrollo laboral.

Los resultados muestran que, aunque el 100% de los colaboradores considera que la evaluación de desempeño mejora su rendimiento, también el 100% percibe como una desventaja que genera un ambiente de tensión entre los empleados. Estos resultados destacan tanto el valor que genera un ambiente de tensión entre los empleados. Estos resultados destacan tanto el valor atribuido al proceso para el desarrollo laboral como la inquietud por el impacto que tiene en la dinámica del equipo. Aunque la evaluación de desempeño es vista por el 100% como una mejora en el rendimiento y por el 90% como un impulso a la motivación, todos los colaboradores coinciden en que genera un ambiente de tensión entre ellos.

El 80% considera una ventaja que la evaluación de desempeño se use en la toma de decisiones de despido, mientras que el 20% la ve como una desventaja. Esto evidencia un apoyo mayoritario hacia el uso de la evaluación para decisiones críticas, aunque también revela algunas reservas sobre este aspecto.

El 70% de los colaboradores percibe como la desventaja los posibles sesgos en la validez de la evaluación del desempeño, mientras que el 30% lo considera una ventaja. Esto sugiere preocupaciones predominantes sobre la imparcialidad del proceso, aunque algunos ven en la evaluación una oportunidad de valoración positiva.

El 100% de los colaboradores considera que la evaluación de desempeño incrementa su compromiso, lo que subraya el impacto positivo de este proceso en la dedicación y lealtad de los empleados hacia la organización.

El cuadro de resultados revela que el 100% de los colaboradores considera como ventaja la evaluación de desempeño en aspectos como la identificación de recursos humanos, la detección del talento interno y la mejora de la comunicación. Esto resalta la percepción unánime de que este proceso no solo potencia el desarrollo profesional, sino que también fortalece las dinámicas interpersonales dentro de la organización.

El resultado muestra que solo el 20% de los colaboradores considera como ventaja la división de los empleados, mientras que el 80% la percibe como una desventaja. Esto sugiere una fuerte preocupación entre los empleados sobre los efectos negativos de esta división en el ambiente laboral y la cohesión del equipo.

Los resultados revelan que el 100% de los colaboradores considera como ventajas los planes de corrección y la política de compensación. Esto refleja una percepción unánime de que estas medidas son efectivas para fomentar el desarrollo profesional y la motivación dentro de la organización.

El resultado muestra que el 70% de los colaboradores percibe como desventaja la necesidad de invertir tiempo y dinero en el proceso de evaluación, mientras que el 30% lo considera una ventaja. En contraste, el 90% opina que la evaluación de desempeño es beneficiosa para la toma de decisiones de ascenso, con solo el 10% viéndola como una desventaja. Estos datos reflejan una clara apreciación de los beneficios del proceso en el desarrollo de la carrera, a pesar de las preocupaciones sobre los recursos que requiere.

Según la administradora de agricorp, la evaluación del desempeño ha permitido la mejora del desempeño laboral, facilitar la detección del talento humano y optimizar la toma de decisiones relacionadas con despidos y ascensos. Sin embargo, se identifican algunas desventajas como la necesidad de invertir tiempo y recursos económicos. Así como la generación de un ambiente de tensión y división entre los empleados.

## 4.7 Conclusiones

1. La empresa Agricorp cumple con los objetivos con los que realiza la evaluación, facilitar la adaptación de los colaboradores a los cargos, fomentar oportunidades de ascenso y aumento de la productividad. El programa de evaluación está conformado por el área de RR, HH y los jefes inmediatos de cada área, esto permite realizar una evaluación más precisa. Cada jefe da a conocer los pasos a realizar para llevar a cabo los métodos de evaluación y el plan de mejora y seguimiento.

2. Los métodos de evaluación de desempeño utilizados por la empresa Agricorp son método de escala gráfica, método de autoevaluación, método de gestión por objetivos.

3. En la organización Agricorp las principales ventajas de la evaluación de desempeño se identifican: fortalece el compromiso y mejora el desempeño laboral, además de facilitar la identificación y desarrollo del talento interno, incremento del compromiso, aumento de motivación, mejora de la comunicación, factores que contribuyen a optimizar los recursos humanos, también se identificaron desventajas, provoca ambiente de tensión, sesgos en la validez en la evaluación del desempeño, causa división de los empleados, requiere invertir tiempo y dinero.



## Bibliografía

A, C. (2020). *Altecos consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/motivacion-en-el-trabajo/>

Bontigui, M. G. (2004). *LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO: CONCEPTO, CRITERIOS Y METODOS*. Vasco: Disponible en: <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/22/2222.pdf>.

BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. Mendoza, Argentina: Trabajo de investigación, Disponible en: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf). Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/5289>

Castellón, A. J. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el periodo 2016*. Matagalpa: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&scioq=Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+en+el+cumplimiento+de+las+actividades+del+%C3%A1rea+administrativa+en+el+Hospital+Regional+Escuela+San+Juan+De+Dios+de+la+ciudad+de+Estel%C3%AD%2C+primer+semestr](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&scioq=Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+en+el+cumplimiento+de+las+actividades+del+%C3%A1rea+administrativa+en+el+Hospital+Regional+Escuela+San+Juan+De+Dios+de+la+ciudad+de+Estel%C3%AD%2C+primer+semestr)

Chiavenato, I. (2004). *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 8vo). Mexico: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (McGraw-Hill interamericana ed.). México, México .

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Corea, C. J. (2016). *Influencia del Comportamiento Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Importaciones Yelba en la Ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del año 2016*. Matagalpa: Monografía para optar al Título en Licenciado en Administración de empresas.

Cruz Fuentes, J., Espinoza Olivas, K., & Lanuza Castillo, Y. (2020). *Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital San Juan de Dios de la ciudad de Esteli*. Esteli, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Esteli. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&scioq=Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+en+el+cumplimiento+de+las+actividades+del+%C3%A1rea+administrativa+en+el+Hospital+Regional+Escuela+San+Juan+De+Dios+de+la+ciudad+de+Estel%C3%AD%2C+primer+semestr](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&scioq=Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+en+el+cumplimiento+de+las+actividades+del+%C3%A1rea+administrativa+en+el+Hospital+Regional+Escuela+San+Juan+De+Dios+de+la+ciudad+de+Estel%C3%AD%2C+primer+semestr)

Flores, A. M. (2009). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA*. Quito, Ecuador: Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?lookup=0&q=DISE%C3%91O+DE+UN+SISTEMA+DE+EVALUACI%C3%93N+DEL+DESEMPE%C3%91O+POR+COMPETENCIAS,+PARA+LA+DIRECCI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS+Y+ADMINISTRACI%C3%93N+DEL+HONORABLE+CONSEJO+PROVINCIAL+DE+PICHINCHA.&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?lookup=0&q=DISE%C3%91O+DE+UN+SISTEMA+DE+EVALUACI%C3%93N+DEL+DESEMPE%C3%91O+POR+COMPETENCIAS,+PARA+LA+DIRECCI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS+Y+ADMINISTRACI%C3%93N+DEL+HONORABLE+CONSEJO+PROVINCIAL+DE+PICHINCHA.&hl=es&as_sdt=0,5)

Fuentes Romero, D. v., López Enriquez, M. I., & Parras Rivas, B. (2023). *Análisis del clima organizacional para contribuir en el desempeño de los trabajadores de la pequeña empresa Distribuida de Harina y Grasa S.A.* San Salvador, Salvador: Universidad del salvador. Obtenido de <https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/3266>

Fuentes, J. J. (2021). *Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital Regional Escuela San Juan De Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020*. Estelí: Trabajo de seminario de graduación para optar Al grado de Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas.

Grajales, P., Hernández Valencia, E., & Patricia . (2016). *Propuesta de mejoramiento para la evaluación de desempeño en la empresa de servicios temporales tiempos S.A.S.* Cali, Coombia : Universidad Catolica LUMEN GENTIUM. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12237/685>

Martinez, V. (11 de 12 de 2011). *Metodos de la evaluacion del desempeño*. Obtenido de Metodo de escala de puntuacion grafica: <https://metodos-de-evaluacion-de-desempeno.blogspot.com/2020/12/metodo-de-escala-de-puntuacion-grafica.html>

Mejia, F. (2015). *Evaluacion del desempeño: oportunidad o amenaza*. Santiago de cali, Colombia. Obtenido de [https://scholar.google.com/scholar?as\\_q=&as\\_epq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o%3A+oportunidad+o+amenaza&as\\_oq=&as\\_eq=&as\\_occt=any&as\\_sauthors=Fabiola+popo+Mej%C3%ADa&as\\_publication=&as\\_ylo=&as\\_yhi=2015&hl=es&as\\_sdt=0%2C5#d=gs\\_qabs&t=1715435154445&u=%23](https://scholar.google.com/scholar?as_q=&as_epq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o%3A+oportunidad+o+amenaza&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=Fabiola+popo+Mej%C3%ADa&as_publication=&as_ylo=&as_yhi=2015&hl=es&as_sdt=0%2C5#d=gs_qabs&t=1715435154445&u=%23)

Moreno , M. (2004). *PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO*. LA CONCEPCION: Disponible en: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0067524/cap05.pdf>.

- Moreno Jiménez, B., & Garrosa Hernández, e. (2013). Salud Laboral. Riesgo laborales psicosociales y bienestar laboral. *Dialnet*(435).
- Nickerson, R. (1998). Segos de confirmacion: un fenomeno omnipresente en muchas formas. *Revista de Psicología General*.
- Pino, E. (2016). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TIEMPOS S.A.S.* Santiago de Cali: Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento.
- Prendergast. (1999). The provision of incentives in firms. *37*, 7-63.
- R, W. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*.
- R., M. (2023). *Gestión de Recursos Humanos*. 3.
- Reyes, S. R. (2022). *Métodos de evaluación de desempeño*. Managua, Nicaragua: Disponible en: <https://es.scribd.com/document/591448134/Metodos-de-Evaluacion-de-Desempeno>.
- Robbins , S., & Junge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, E. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://elsolucionario.net/comportamiento-organizacional-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-15va-edicion/>
- Rojas, C. (2014). *ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*. Trujillo, Peru: Disponible en: <https://es.scribd.com/document/247775035/Entrevista-de-Evaluacion-de-Desempeno>.
- Vásquez, R. Á. (2005). *SISTEMA DE AUTO EVALUACION DEL DESEMPEÑO*. Primavera, Chile: Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión.

Venicio, L. R. (11 de 12 de 2020). *Método de evaluación de desempeño por objetivos*. Obtenido de <https://metodos-de-evaluacion-de-desempeno.blogspot.com/2020/12/metodo-de-evaluacion-de-desempeno-por.html>

ANEXOS

ANEXO 1

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en Agricorp San Isidro Matagalpa	"La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la	Evaluación del desempeño del personal.	Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivos Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos	Colaboradores

	ejecución de sus tareas dentro de una empresa						Auto perfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	
--	---	--	--	--	--	--	---	--



			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores

						desempeño en su puesto de trabajo?		
					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	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					de evaluación del desempeño ?		
					¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño ?		
				Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del	Excelente Muy bueno Bueno Regula r	Colaborador es

						desempeño ?	Malo	
					Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño ?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño ?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño ?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño ?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de	Almacenamiento de	Entrevista	¿Una vez concluida la	Respuesta abierta	Jefe de recursos

			datos de la evaluación del desempeño	datos de la evaluación del desempeño		evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?  ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?	humanos / Jefe inmediato
--	--	--	---	---	--	--	--------------------------------

						<p>¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño ?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indiferente</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>	<p><i>Colaborador</i> es</p>
						<p>¿Una vez concluida la</p>	<p>Cuadro observación</p>	<p>Revisión de documentos</p>

						evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?		
Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato



Agricorp San Isidro Matagalpa					Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos /

						de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?		Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de	Muy importante Importante Indiferente	Colaboradores

						desempeño en su puesto de trabajo?	Poco importante No es importante	
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	<p>¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño</p> <p>Evaluación del rendimiento</p> <p>Identificación de fortalezas y debilidades</p> <p>Establecimiento de metas profesionales</p> <p>Autorreflexión y</p>	<p>Colaboradores</p>
--	--	--	--	--	-----------------	---	----------------------

							autoconoci miento  Retroalimen tación constructiva	
				Pasos para realizar la autoevaluaci ón.	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para realizar la autoevaluaci ón del desempeño ?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	<p>¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar la autoevaluación?</p>	<p>Destacar los objetivos que ha cumplido y como lo ha conseguido</p> <p>Reconoce sus defectos</p> <p>Comparte tu enfoque y los cambios que puedes hacer para mejorar</p>	<p>Colaborador es</p>
--	--	--	--	--	-----------------	--	---	-----------------------

							Se profesional, no exageres ni de los éxitos ni de los fracasos  Solicita ayuda si la necesitas	
			Evaluación 360	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

						360 en los diferentes puestos de trabajo?		
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores



						¿Cuáles son las características de la evolución 360 aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Características		¿Por qué se caracteriza la evaluación 360	Credibilidad Confidencialidad de datos	Colaboradores
					<i>Entrevista</i>			
					<i>Encuesta</i>			

						<p>aplicada en su puesto de trabajo?</p> <p>Compromiso o Aprendizaje continuo</p>	
				Pasos para realizar la evaluación 360	<i>Entrevista</i>	<p>¿Qué pasos realizan para realizar la evaluación 360 ?</p> <p><i>Respuesta abierta</i></p>	<p>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</p>
					<i>Encuesta</i>	<p>¿Cuáles son los pasos que lleva a</p> <p>Seleccionar a los</p>	<p>Colaboradores</p>

						cabo para realizar la autoevaluaci ón?	participante s Comun icar el proceso de evaluación con eficacia Apoyar al evaluado a elegir a los revisores Enviar las	
--	--	--	--	--	--	---	--	--

							preguntas a los revisores	
							Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción	
			Gestión por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

						los diferentes puestos de trabajo?		
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaborador es

				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto	Colaboradores

						su puesto de trabajo?	con toda la organizaci n  Los objetivos del departament o deben entrelazarse con los de la organizaci n  Se debe realizar una retroaliment	
--	--	--	--	--	--	--------------------------	---	--

							ación general por departament o La alta dirección es parte de todo el proceso Se debe apoyar de forma continua al personal	
--	--	--	--	--	--	--	---	--



						¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Pasos para realizar la gestión por objetivos	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar la gestión por objetivos?	Definir objetivos de la organización Transmitir los objetivos a los	Colaboradores

							miembros del grupo  Supervisar el desempeño  Evaluar el progreso  Reconocer los logros	
			Escala gráfica	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos /

						del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?		Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala	Muy importante Importante Indiferente Poco importante	Colaborador es

						gráfica en su puesto de trabajo?	No es importante	
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del	Colaborador es
--	--	--	--	--	-----------------	---	--	----------------

							desempeño por escala graficas puede implementar se mediante varios procesos de calificación	
				Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

						de escala gráfica?		
					<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar método de escala gráfica?	Definir los criterios de evaluación selecciona las competenci as, habilidades o comportami entos que son	Colaborador es

							<p>esenciales para el desempeño en el puesto.  Establecer un rango de calificación determina una escala que se utilizará para evaluar</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--



							cada criterio.  Describir cada nivel de calificación especifica qué significa cada número en la escala para cada criterio.	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							Crear la hoja de evaluación diseña un formulario que incluya todos los criterios y su correspondi ente escala de calificación  Capacitar a los evaluadores	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							asegurando que comprendan cómo usar la escala gráfica de manera consistente y justa  Realizar la evaluación los supervisore s o evaluadores	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							que calificará a los empleados.  Revisar y analizar los resultados después de la evaluación  Documentar , archiva y guarda las evaluacione	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							s para referencias futuras, ya que son útiles para el seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo y para decisiones de promoción o	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							remuneración.	
			Prueba de rendimiento	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante  Importante  Indiferente  Poco importante  No es importante	Colaborador es
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del	Abierto	Jefe de recursos humanos /

						método de escala gráfica aplicado en su organizació n?		Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el metodo de escala gráfica aplicada en	Fiabilidad: La prueba debe ser consistente y confiable, lo que significa	Colaborador es



						su puesto de trabajo?	que, al repetir la prueba, se deberían obtener resultados similares si el rendimiento del individuo no ha cambiado.  Validez : La prueba debe medir	
--	--	--	--	--	--	--------------------------	--	--

							<p>lo que pretende medir de manera precisa y válida.</p> <p>Equidad: La prueba debe ser justa y equitativa para todos los evaluados, sin sesgos o</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							<p>discriminación.</p> <p>Objetividad:</p> <p>La evaluación debe ser objetiva, basada en criterios claros y medibles</p> <p>Relevancia:</p> <p>Las pruebas deben ser</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>pertinentes y estar alineadas con los objetivos de evaluación y las competenci as que se desean medir.</p>	
				<p>Pasos para realizar la</p>	<p><i>Entrevista</i></p>	<p>¿Cuáles son los pasos que lleva a</p>	<p><i>Respuesta abierta</i></p>	<p>Jefe de recursos humanos /</p>

				prueba de rendimiento		cabo para realizar pruebas de rendimiento ?		Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento ?	Identificar el entorno y las herramientas de prueba. Definir criterios de rendimiento aceptables.	Colaboradores

							<p>Planificar y diseñar pruebas.</p> <p>Preparar el entorno y las herramientas de prueba.</p> <p>Ejecutar las pruebas de rendimiento.</p> <p>Consolidar y analizar los resultados</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							de la prueba.  Repetir la prueba para confirmar que el problema se ha eliminado.	
3. Determinar las ventajas y desventajas			Ventajas y Desventajas de la evaluación	Ventajas y desventajas de la Evaluación	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe

<p>de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectoria I Maracuyá del Norte R.L (COMANOR )</p>			<p>del desempeño</p>	<p>del desempeño</p>		<p>ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño ?</p>		<p>inmediato</p>
					<p>En cuenta</p>	<p>A continuación , se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas</p>	<p>Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de</p>	<p>Colaboradores</p>



						según su consideración	Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación	
--	--	--	--	--	--	---------------------------	---	--

							Toma de Decisiones de Ascenso	
							Toma de Decisiones de Despido	
							Identificació n 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	
--	--	--	--	--	--	--	--	--





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

### **Encuesta dirigida a Colaboradores**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante

- No es importante

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

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

- Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización
- Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización
- Se debe realizar una retroalimentación general por departamento



- La alta dirección es parte de todo el proceso
- Se debe apoyar de forma continua al personal

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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



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

### **Entrevista dirigida 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 la Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa, por tanto, esta entrevista tiene el fin de recolectar información necesaria para realizar nuestro trabajo, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayuda para la investigación.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

### **Conteste las siguientes preguntas**

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

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

#### ANEXO. 4. Acceso principal a Corporación Agrícola S.A. (Agricorp)



Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

#### Anexo. 5. Área de comercialización



Fuente: Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.