

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**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, durante el año 2024.”

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Institución del Ministerio de educación del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Autores:

Br. Cristhel Gabriela Hernández Polanco

Br. Denisse Thaiz Castillo Pérez

Br. Karina del Rosario Palacios García

Tutor:

Msc. Gleydis Haydee Blandón Granados

Matagalpa, Noviembre 2024



**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**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, durante el año 2024.”

Subtema:

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Institución Ministerio de educación del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Autores:

Br. Cristhel Gabriela Hernández Polanco

Br. Denisse Thaiz Castillo Pérez

Br. Karina del Rosario Palacios García

Tutor:

Msc. Gleydis Haydee Blandón Granados

Matagalpa, Noviembre 2024

## INDICE

i.	DEDICATORIA.....	5
ii.	AGRADECIMIENTO .....	8
iii.	AVAL .....	9
iv.	RESUMEN .....	10
I.	INTRODUCCION .....	11
	Diseño Metodológico .....	14
II.	JUSTIFICACION .....	19
III.	OBJETIVOS .....	20
	3.1. Objetivo general:.....	20
	3.2. Objetivos específicos .....	20
IV.	DESARROLLO .....	21
	Aplicación continua de la evaluación del desempeño .....	23
	Valoración al equipo que realiza la evaluación de desempeño .....	26
	Proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño .....	28
	Métodos de la evaluación de desempeño .....	30
	Importancia de la autoevaluación de desempeño .....	32
	Caracterización de la evaluación del desempeño .....	34
	Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación .....	36
	Importancia de la evaluación 360 en el puesto de trabajo .....	38
	Caracterización de la evaluación 360 .....	40
	Pasos de la evaluación 360 .....	42
	Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño .....	46
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	54
	ANEXOS.....	56

## i. DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por permitirme salud, sabiduría y bienestar para llegar hasta este punto de mi formación como profesional, por ayudarme a lograr mis objetivos, así como también por su infinito amor y bondad porque sin el nada de esto sería posible.

A mi madre Marlene Polanco

Por haberme forjado como una persona de bien, con valores y principios, por todo el apoyo brindado tanto emocional como económicamente, gracias por animarme día a día a salir adelante, por los consejos y por guiarme en el buen camino, le dedico este logro a mi madre porque ha estado en todas y cada una de mis metas alcanzadas y por ser la persona más orgullosa de lo lejos que he llegado.

A mi hermana Angie Vanessa Hernández Polanco

Por cada palabra motivadora, por querer seguir mis pasos y hacerme sentir que soy un buen ejemplo como persona, gracias por el amor incondicional y por ser parte de mi vida.

Al Centro Universitario Regional de Matagalpa

Por darme la oportunidad de estudiar y alcanzar mis metas. Por convertirme en profesional y prepararme para mi futuro, gracias a los docentes que me impartieron sus conocimientos a lo largo de esta trayectoria, por ese granito de arena que aportaron todos y cada uno para formarme y encaminarme al fin de esta meta, en especial al MSc. Pedro J Gutiérrez, quien me impartió sus conocimientos administrativos, me impulso a ser una profesional autodidacta con principios y ética.

Cristhel Gabriela Hernández Polanco

## DEDICATORIA

El presente Seminario de Graduación es dedicado primeramente a Dios por ser mi padre y amigo durante la preparación de este trabajo, quien ha sido pilar fundamental durante estos cinco años de carrera y quien me ha otorgado su respaldo, sabiduría, amor y motivación para culminar este proceso.

Gracias a él y a su grande misericordia puedo decir que he visto su favor y cariño a lo largo de estos años, sin su presencia, esto no hubiese sido posible.

Así mismo, quiero dedicar de forma personal mi esfuerzo, a mi mamá Margine del Carmen Pérez Chavarría que está orgullosa de verme culminar esta etapa en mi vida. De la misma forma quiero dedicarlo a mi papá José Antonio Castillo Rodas que han sido el pilar en mi vida por ser quien me motivan, apoyan y están conmigo dándome aliento durante mi preparación, porque al educarme con grandes valores ha hecho que se me abran puertas en el ámbito profesional.

Le agradezco a mi pareja Kenneth José Vigil Aldana por preocuparse y mantenerme con ganas de seguir estudiando y siempre apoyarme a lo largo de mi carrera. Me lo dedico a mí a mi niña interior porque desde pequeña me forjé a mí misma a saber que los sueños se hacen realidad no importa cuánto tarden siempre llegará el día que podrás decir “lo logré “.

Denisse Thaiz Castillo Pérez

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por haberme dado Fuerza para seguir luchando cada día por los anhelos de mi corazón, por haberme permitido superar cada obstáculo en el camino hasta alcanzar los objetivos visionados para llegar a cada meta que me he propuesto, por regalarme salud y sabiduría y ser el motor que me impulsa a no rendirme, por darle paz a mi vida y hacerme sentir que nunca estoy sola si le tengo a él.

A mis padres; Víctor Manuel Palacios Orozco y Cruz del Rosario García Morales, por motivarme cada día a salir adelante, por su infinito amor y su apoyo incondicional en todo mi trayecto de vida, por cada uno de los sacrificios que han realizado para que pudiera alcanzar mis objetivos, por acompañarme en cada situación difícil y motivarme a superarla.

A mi hermano Juan José García por siempre apoyarme y cuidar de mí, por haber estado a mi lado siempre y haberme impulsado a seguir mis sueños.

A cada una de las personas y docentes que me han transmitido su sabiduría y que de una u otra forma han depositado su confianza en mí, que me han motivado a alcanzar mis objetivos y superar las adversidades.

Karina del Rosario Palacios García

## ii. AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por darnos la vida, la salud y permitirnos concluir satisfactoriamente este proceso de formación académica profesional.

Agradecemos al MSC. Gleydis Haydee Blandón tutor de este seminario de graduación por transmitirnos sus conocimientos y dirigir nuestro trabajo para obtener los mejores resultados por su tiempo, paciencia, consejos y dedicación para compartir el pan de la enseñanza en nuestra etapa universitaria. Al docente MSC. Carlos Alberto Martínez, por brindarnos la información necesaria para aplicar los instrumentos de nuestro seminario, y por dedicar parte de su tiempo para compartir sus conocimientos como profesionales de la auditoría.

A la UNAN MANAGUA, CUR MATAGALPA por albergarnos, por ser nuestra casa de estudio y formación durante estos cinco años de carrera y ser el espacio que permitió compartiéramos con grandes profesionales, como todo el cuerpo docente que nos impartió el pan de saber, por permitirnos conocer personas y hacerlas parte de nuestro círculo de amigos.

A nuestros padres, hermanos y a todos aquellos que nos han brindado su apoyo durante estos 5 años, quienes nos motivaron a seguir adelante a pesar de las adversidades y quienes nos han tendido una mano para salir de ellas, por compartir nuestra felicidad, tristezas y preocupaciones sin esperar nada a cambio.

A la institución Ministerio de Educación Matagalpa por darnos acceso a sus instalaciones e información como parte fundamental para el desarrollo y culminación de la investigación.

Cristhel Gabriela Hernández Polanco

Denisse Thaiz Castillo Pérez

Karina del Rosario Palacios García



iii. AVAL



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: Cristhel Gabriela Hernández Polanco (CARNET No.20606144), Bachiller: Karina del Rosario Palacios García (CARNET No 20605980), bachiller: Denisse Thaiz Castillo Pérez (CARNET No. 20606012). con el Tema general: Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del Departamento de Matagalpa y correspondiente al subtema: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Institución MINED del Departamento de 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 Blandon Granados

#### iv. RESUMEN

Dentro del marco seminario de graduación se realizó la investigación en base al tema: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Institución Ministerio de educación del departamento de Matagalpa, durante el año 2024. Este trabajo describe los factores de evaluación de desempeño laboral en la institución Ministerio de educación Matagalpa respecto a los métodos de evaluación que se aplicará en la institución, los jefes de área son el responsable de coordinar el diseño o implementación de los programas de evaluación del desempeño. este instrumento ha facilitado a las organizaciones a verificar, evaluar y valorar en el marco de sus funciones y responsabilidades del desempeño de sus labores dentro de la institución con el fin de conocer y medir el potencial de cada colaborador con que se cuenta, a través de las evidencias y resultados que proyectan las evaluaciones para identificar el cumplimiento de las metas propuestas. Se realizó la aplicación de instrumentos tales como encuestas, entrevistas a los colaboradores y entrevistas a la sub delegada de la institución además se realizó una guía de observación. En la investigación se encuentra que la institución aplica los métodos de evaluación cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. Factores como un ambiente tenso para los colaboradores, división y desacuerdo entre ellos los cuales deben mejorar e implementar un sistema equitativo y empático para lograr una eficaz aplicación en la organización impactando así positivamente y motivarlos a seguir ejerciendo sus tareas para mantener las recompensas justas.

Palabras claves: desempeño, rendimiento, evaluación, motivar.

## I. INTRODUCCION

La presente investigación es basada en el Análisis del sistema de Evaluación del desempeño laboral en la institución Ministerio de educación del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

El Ministerio de educación es una institución que se encarga de garantizar la calidad del sistema educativo y de la formación de las personas.

El Ministerio de educación tiene una razón de ser (Misión) mandada en el marco jurídico del país; la constitución política de la república establece que la educación es la función indeclinable del Estado Nicaragüense.

Su visión es; Habremos avanzado significativamente en el proceso de restitución del derecho a la educación de todas y todos los nicaragüenses, con justicia, calidad y eficacia; los resultados de la transformación educativa serán tangibles a partir de la satisfacción ciudadana y el aporte de la educación a la reducción de la pobreza, la construcción del bienestar social para los ciudadanos y el desarrollo humano integral.

Ejes del Ministerio de educación:

Avanzar la universalización de la educación primaria y secundaria básica de calidad asegurando el incremento gradual del porcentaje de estudiantes.

Reducir la mínima expresión de los índices de analfabetismo e incrementar el nivel de escolaridad.

Valores que sustentan al Ministerio de educación:

Cristiano, socialistas, solidaridad, amor a la madre tierra, patriotismo, trabajo.

La educación en Nicaragua está en constante evolución, desde la promoción de carreras dedicadas a esta modalidad; hasta la realización de actividades con enfoque a fortalecer los conocimientos y estrategias para seguir educando correctamente. Lo cual genera nuevos retos para perfeccionar las metodologías de la enseñanza, aunque vivimos en un mundo donde las labores

siempre han sido evaluadas, las diferentes empresas e instituciones han implementado una metodología de evaluación que permite impulsar al trabajador a dar lo mejor de él cada día.

En el sistema educativo evaluar el desempeño del trabajador es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de las responsabilidades mediante el seguimiento de sus acciones; convirtiendo a la evaluación en un instrumento de control tanto en la enseñanza y aprendizaje, como para su desempeño laboral.

Considerando la complejidad de este sistema en el área educacional, se debe tomar en cuenta a la institución reguladora de la educación Ministerio de educación, quién como rector del subsistema de la educación básica, media y formación docente, garantiza la restitución de la educación; con justicia equidad y calidad, siendo el encargado de evaluar el desempeño de su personal.

Los antecedentes que han servido de apoyo para realizar la presente investigación fueron las siguientes:

(Navarro Perez, 2022) Según la publicación realizada en la página web economía digital de Barcelona, España; La empresa el Corte Inglés tiene un sistema de evaluación de desempeño, una herramienta para evaluar el rendimiento de su plantilla. Ahora los grandes almacenes cambiarán su sistema de evaluación para todos los colectivos de los centros comerciales, afectando a más de 44.000 empleados. Así lo han negociado la empresa y el Comité Intercentros. Las principales características del nuevo sistema de evaluación es que estará dividido en una evaluación cualitativa y otra cuantitativa y estará basado en criterios de equilibrio y equidad. También se hará una evaluación intermedia en la mitad del ejercicio.

(Tigo, 2024) Según el artículo publicado en la página de Tigo-Nicaragua empresa de telecomunicaciones, hace uso de Great Place to Work la cual es una consultora que trabaja con más de 5.500 organizaciones que representan a más de 10 millones de colaboradores. GPTW aplica una encuesta a todos los

colaboradores de las compañías donde evalúan la calidad de sus procesos y prácticas de Recursos Humanos. Además, la encuesta mide la satisfacción de los colaboradores respecto a 5 aspectos: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo. La evaluación se hace tanto a los colaboradores como a la organización y sus prácticas.

Tigo Nicaragua aplicó por primera vez a la certificación de Great Place To Work como reflejo de cultura Sangre Tigo y su compromiso con impulsar un ambiente positivo de trabajo, conocer el nivel de satisfacción de sus colaboradores, y captar los mejores talentos para seguir construyendo las Autopistas Digitales para conectar a Nicaragua.

(Machado Ruiz & Tinoca Barbas, 2005) Seminario, Evaluación del desempeño humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005. En el presente seminario se investigó el SILAS, Matagalpa donde un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

En las citas antes mencionadas se encuentran aspectos teóricos básicos que orientan el tema análisis de la evaluación del desempeño; en ese contexto tiene relación con respecto al tema de investigación ya que refleja la importancia de la aplicación de evaluaciones de desempeños y el impacto positivo que este tiene.

Se ha investigado en el Ministerio de educación el método a utilizar dentro de la institución para la evaluación del desempeño de los colaboradores, con el propósito de conocer el proceso de evaluación y las ventajas y desventajas que este tiene. De igual manera realizar un análisis sobre aportes positivos en las actitudes de los colaboradores al ser evaluados.

## Diseño Metodológico

En cuanto al enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo con elementos cuantitativos, debido a que se utilizaron herramientas de ambos enfoques como la entrevista que es una herramienta cualitativa y la encuesta que es de tipo cuantitativo.

- Enfoque Mixto: los métodos mixtos “capitalizan” la naturaleza complementaria de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa. La primera representa los fenómenos mediante el uso de números y transformaciones de números, como variables numéricas y constantes, gráficas, funciones, fórmulas y modelos analíticos; mientras que la segunda a través de textos, narrativas, símbolos y elementos visuales. Así, los métodos mixtos caracterizan a los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos. (Hernández Roberto, 2014)

Este enfoque es una combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo que aprovecha las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa del objeto de estudio.

La investigación realizada según su nivel de profundidad es de tipo descriptiva ya que detalla el objeto de estudio.

- Descriptivo: Los estudios descriptivos Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Roberto, 2014)

Esta investigación trata de representar hechos o fenómenos mediante la descripción y de lo que está a la vista del investigador.

Según el diseño de esta investigación es de tipo no experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la

investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández Roberto, 2014)

La investigación no experimental se trata de un experimento donde se observan situaciones que no son provocadas intencionalmente por el investigador, el cual no tiene control sobre las variables.

La investigación que se realizó fue de tipo transversal por su extensión en el tiempo.

- Investigación transversal: Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández Roberto, 2014)

La investigación transversal se enfoca en datos del momento, ya que son sucesos que pueden variar de un día a otro como por ejemplo el número de empleados y desempleados de una ciudad.

En cuanto a la población en el MINED-Matagalpa hay una población de 52 colaboradores, se tomó una muestra no probabilística por conveniencia ya que se seleccionó a 9 colaboradores.

- Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. (Hernández Roberto, 2014)

La población se refiere a los sujetos, datos y/o elementos en común, de lo que se extrae información de gran importancia para estudiar y analizar situaciones fenómenos que necesitamos en la investigación.

Muestra, es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (Hernández Roberto, 2014)

Es decir, es un subconjunto o parte de una población de individuos que se seleccionan para realizar una representación de la población en general sin necesidad de estudiarla completamente

#### Recolección de datos

La investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (Bavaresco De Priero, 2013)

En base a los métodos de la investigación se utilizaron: método científico, método empírico, método deductivo, método inductivo y análisis.

#### ➤ Método científico

Se habla de método científico para referirse al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, aborda y soluciona un problema o un conjunto de problemas de conocimiento. El método científico se convertiría en una “estrategia consciente” encaminada a solucionar problemas planteados por el investigador con un fin determinado. (Yuni Jose, 2014)

De acuerdo con el autor el método científico es el conjunto de acciones dirigidas al descubrimiento de nueva información y a la validación del conocimiento.



➤ Método deductivo

En la investigación tradicional se parte del conocimiento previo que tiene carácter genérico, a partir del cual se deducen los enfoques o hipótesis de la investigación operacionalizándose a través de un conjunto de datos. (Piura Lopez, 2008)

Para este método nos basamos en la experiencia y está sujeto a lo real a los hechos.

➤ Método inductivo

Parte del objeto de estudio, a partir del cual se desarrollará un proceso constructivo del marco explicativo del fenómeno estudiado. Aun cuando se inicie con una hipótesis de trabajo, preguntas directrices u objetivos iniciales, la orientación del estudio en cuanto a los énfasis o dimensiones que se profundizaran, se encausan a partir de los propios hallazgos observados, por lo que el protocolo inicial no debe convertirse en una “camisa de fuerza” para el investigador. (Piura Lopez, 2008)

Apoya, pero no garantiza la conclusión. Es una razón más ampliativa.

➤ Análisis

La finalidad del análisis es una mayor comprensión de la realidad analizada sobre la que podría llegarse a elaborar algún tipo de modelo explicativo. (Albornoz Zamora Elsa, 2023)

Existen varios tipos de recolección de datos, se utiliza el más conveniente pero siempre tomando en cuenta datos verdaderos.

La forma de recolección de datos para investigar y recolectar la información necesaria para lograr con el objetivo de esta investigación, fueron: 1. La observación directa debido a que se llegó a la institución y se observó comportamientos dentro de estas, 2. Entrevistas, la cual fue realizada a la subdelegada del MINED-Matagalpa, 3. La encuesta, esta se realizó a la muestra obtenida de los colaboradores de la organización.

- La observación directa, Se puede considerar como la técnica de mayor importancia, por cuánto es la que conecta al investigador con la realidad, es decir, al sujeto con el objeto o problema. (Bavaresco De Priero, 2013)

Se analiza un problema con el objetivo de obtener información sobre este.

- Entrevista, es otro instrumento de la técnica de la observación mediante encuesta, la cual consiste en la observación de los datos de manera verbal por parte del sujeto al informante. (Bavaresco De Priero, 2013)

La entrevista es de manera personal Consiste en un dialogo entre dos personas y se verifican datos dentro de esta.

- Encuesta, consiste en un instrumento que recoge información (directa por el encuestador e indirecta por correo) (Bavaresco De Priero, 2013)

Se obtiene información por medio de preguntas con respuestas ya formuladas.

#### ❖ Proceso de la información

Los datos de esta investigación fueron procesados mediante apps como Word, Excel y power point

- Datos: Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo. Tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada. (Bernal C. , 2016)

Convertimos nuestros datos adquiridos en información útil y verídica.

## II. JUSTIFICACION

Este estudio se basa en el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la institución Ministerio de educación-MATAGALPA, tiene como objetivo identificar los métodos de evaluación, así como también, describir el proceso de evaluación del desempeño establecido y por último determinar ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño en la institución MINED.

El resultado de la investigación del tema en desarrollo es determinante para beneficio de la institución y del colaborador, ya que al implementar los métodos evaluativos se podrá obtener evaluación objetiva y precisa del desempeño de los empleados, los procesos internos y fomentar el desarrollo profesional.

Debido a la complejidad al evaluar el desempeño laboral en una institución que cuenta con un número elevado de personal, resulta importante conocer como mediante un método de evaluación podemos descubrir la capacidad para mejorar el clima organizacional, motivar a los empleados y garantizar que el esfuerzo individual esté alineado con las metas organizacionales. Además, al identificar el rendimiento real de los trabajadores, se facilita la planificación de programas de capacitación y el desarrollo de políticas de incentivos que contribuyan al compromiso y satisfacción laboral.

La información recabada en esta investigación nos beneficiara como investigadores al proporcionarnos retroalimentación objetiva sobre evaluación de desempeño al ser realizada en una institución con métodos ya establecidos, es una herramienta para nuestro desempeño en la empresa a la cual vayamos a laborar después de concluir nuestros estudios universitarios. Este documento será un aporte al campus universitario, siendo referencia a otras investigaciones relacionadas con la temática, el estudio de la evaluación del desempeño laboral puede brindar al estudiante una comprensión más profunda de cómo se gestionan y evalúan los recursos humanos en las organizaciones, así como se promueve el crecimiento individual y colectivo. Finalmente, a los estudiantes que se interesen por saber más sobre los métodos de evaluación en una organización.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general:

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

#### 3.2. Objetivos específicos:

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la Institución
2. Identificar los métodos utilizados por la Institución Ministerio de educación
3. Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño en la Institución Ministerio de educación

## IV. DESARROLLO

### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Las empresas hoy en día buscan la solución para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo los resultados. (Hernández, 2014)

Según el autor, la evaluación del desempeño lo consideran como un proceso que mide el desempeño el rendimiento y las habilidades del empleado para valorar si cumple con los requisitos de su trabajo.

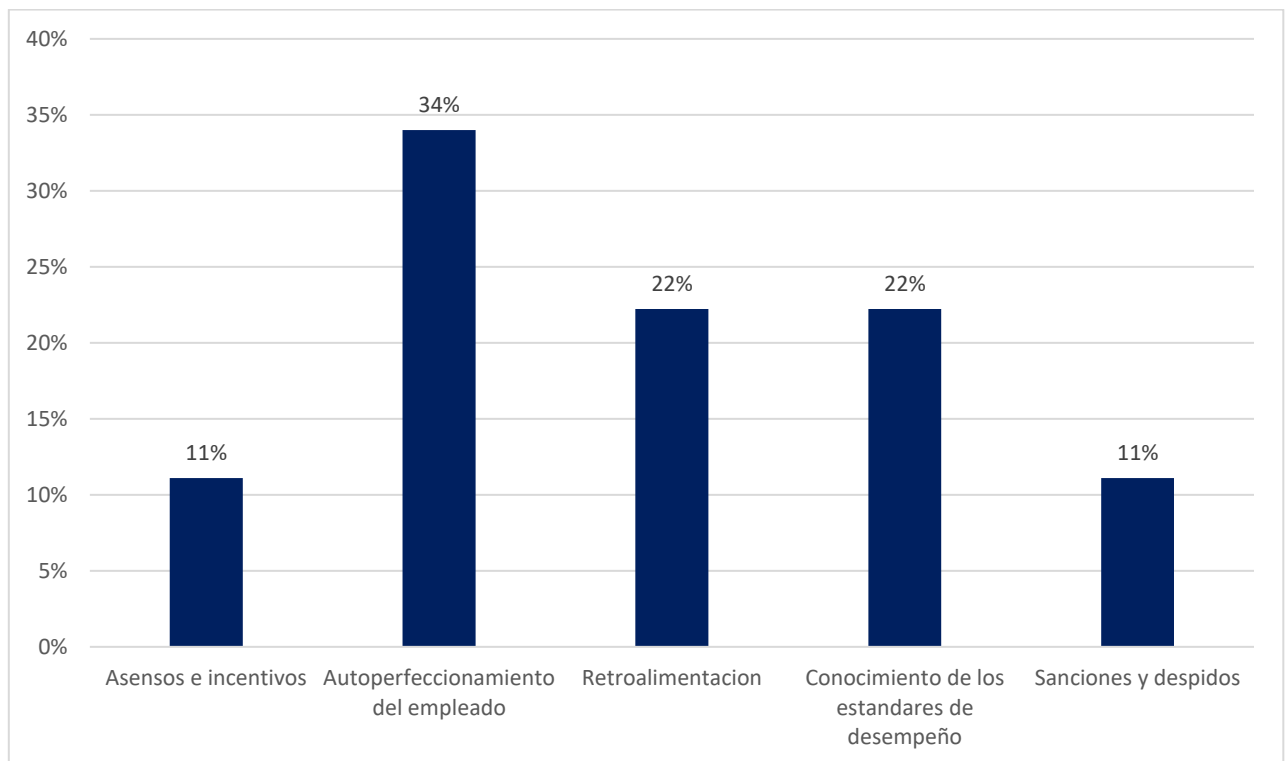


Gráfico No 1. Objetivo de la evaluación de desempeño

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al consultarle a los colaboradores mediante las encuestas realizadas sobre el objetivo primordial de la evaluación de desempeño el 34% considera el auto perfeccionamiento del empleado, el 22% retroalimentación y conocimiento de los estándares del desempeño, el 11% asensos e incentivos y sanciones y despidos.

Al respecto la subdelegada administrativa financiera por medio de la entrevista relato que el objetivo de realizar la evaluación de desempeño a su personal es mejorar la calidad del trabajo de los empleados de la institución, así como también para tomar decisiones administrativas sobre los empleados.

El análisis de los resultados de las encuestas a los colaboradores y la entrevista con la subdelegada administrativa financiera del Ministerio de educación muestra algunas diferencias notables en la percepción de los objetivos de la evaluación de desempeño entre los colaboradores y la administración.

En la mejora del trabajo y auto perfeccionamiento, tanto el 34% de los colaboradores como la subdelegada coinciden en que uno de los objetivos principales es el auto perfeccionamiento del empleado o la mejora de la calidad del trabajo. Esta percepción compartida sugiere que los empleados son conscientes de que la evaluación puede contribuir a su desarrollo personal y profesional, lo que coincide con la visión administrativa de mejorar la calidad del trabajo. En cuanto a la retroalimentación, el 22% de los empleados identifica la retroalimentación como un objetivo clave. Aunque la subdelegada no menciona explícitamente la retroalimentación en la entrevista, se puede inferir que esta forma parte del proceso para mejorar la calidad del trabajo.

En el objetivo enfocado a la productividad, el 22% de los empleados menciona el conocimiento de los estándares de desempeño, mientras que la subdelegada se enfoca en la mejora de la calidad del trabajo. Aquí, hay una diferencia en la terminología y enfoque: los empleados asocian la evaluación más con un resultado específico (productividad), mientras que la subdelegada se centra en términos más amplios como calidad del trabajo.

La subdelegada menciona la evaluación de desempeño como una herramienta para tomar decisiones administrativas sobre los empleados, como promociones o cambios, mientras que solo un 11% de los colaboradores asocian la evaluación con ascensos e incentivos y sanciones y despidos. Esto indica una desconexión entre la administración y los empleados respecto al papel de la evaluación en la toma de decisiones administrativas.

La percepción de los colaboradores está más centrada en el desarrollo personal y la retroalimentación, mientras que la administración ve la evaluación como una herramienta tanto para el desarrollo como para decisiones operativas.

Es posible que los empleados no sean totalmente conscientes de que las evaluaciones tienen un impacto directo en las decisiones administrativas, lo que podría implicar una falta de comunicación clara sobre los objetivos completos de la evaluación de desempeño.

Es recomendable fortalecer la comunicación entre los empleados y la administración para asegurar que todos comprendan el propósito multifacético de la evaluación, lo que podría aumentar su efectividad y alineación organizacional.

### **Aplicación continua de la evaluación del desempeño**

La aplicación continua de la evaluación de desempeño es para mejorar la productividad o para formar al empleado y es realmente efectiva cuando sienta que le ayuda a mejorar en sus tareas y en su crecimiento profesión al igual que permite realizar un seguimiento detallado del rendimiento individual y su impacto en los objetivos de la empresa. (Hernández, 2001)

De acuerdo con el autor expresa que es fundamental la aplicación continua de la evaluación del desempeño porque se centra en motivar a los empleados con su seguimiento fomentando una mejor comunicación y brindando una retroalimentación en el momento que están realizando la evaluación al colaborador.

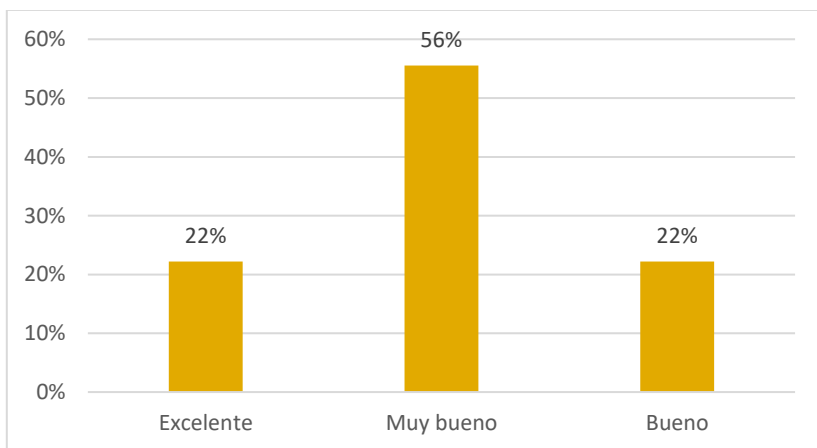


Gráfico No 2. Valoración de la aplicación continua de la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo

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

*Muestra: 9 colaboradores*

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor parte de los encuestados opta con un 56% que es muy bueno la aplicación continua de la evaluación en su trabajo y el 22% dicen que es bueno y excelente.

A través de la entrevista a la subdelegada administrativa financiera se obtuvo que las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores es medir el desempeño que están teniendo cada uno de ellos en sus puestos laborales para estudiar las mejorías de este desde su anterior evaluación, así como para solucionar las deficiencias en el desempeño de los colaboradores asíéndoles verlas por medio de esta.

La mayoría de los encuestados considera que la aplicación continua de la evaluación es "muy buena", mientras que un 22% la califica como "buena" o "excelente". Esto indica que la mayoría de los colaboradores valora positivamente la evaluación en su lugar de trabajo, la subdelegada también valora la evaluación continua, ya que expresa que su expectativa es medir el desempeño de los colaboradores de forma constante, permitiendo realizar ajustes y mejoras continuas. Ambos enfoques coinciden en que la evaluación continua es bien recibida y considerada beneficiosa.



Aunque la mayoría de los colaboradores consideren muy buena la evaluación continua el hecho de que solo el 22% la considere excelente y el otro 22% buena nos abre la interrogante del ¿porque no todos los colaboradores la consideran excelente o al menos considerarla muy buena?

Varias razones pueden influir en que los empleados no consideren excelente la aplicación continua de la evaluación del desempeño en su puesto.

Posibles razones podrían ser:

1. Si las evaluaciones son muy frecuentes o poco prácticas, los empleados pueden sentir que interrumpen su trabajo o no aportan valor significativo, afectando su percepción positiva.
2. Si no ofrecen oportunidades claras de desarrollo, los empleados pueden verlas como una simple formalidad y no como una herramienta de crecimiento.
3. Si después de la evaluación no se implementan cambios o mejoras sugeridas, los empleados pueden sentir que el proceso es ineficaz, lo cual impacta negativamente en su percepción.
4. Si los empleados perciben que hay favoritismo o desigualdad en la aplicación de las evaluaciones, pueden cuestionar la validez del proceso, disminuyendo su valoración positiva.

En resumen, tanto los resultados de la encuesta como las declaraciones de la subdelegada coinciden en que la evaluación continua del desempeño es vista como un proceso positivo, tanto para medir y mejorar el desempeño como para identificar áreas de mejora. Los encuestados valoran la evaluación, y la subdelegada tiene expectativas claras de que este proceso conduzca a un mejor rendimiento laboral. Aunque el 100% no la considere excelente, entrevistas individuales podrían ayudar a identificar los puntos específicos de insatisfacción y a realizar mejoras en el proceso para que sea percibido como más justo y útil.

### Valoración al equipo que realiza la evaluación de desempeño

Existe una marcada resistencia de los jefes y supervisores a evaluar el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, cuando se hacen entrevistas y encuesta durante los estudios de evaluación del clima organizacional, hemos encontrado que, si la evaluación del desempeño se lleva a cabo bajo un esquema lógico, razonable y pactado en común acuerdo entre el evaluador y el evaluado, generalmente, las personas reconocen que la evaluación del desempeño en la organización resulta valiosa para saber su perspectiva en la institución y si además los resultados de la evaluación se aplican racionalmente en las revisiones de sueldo, la adjudicación de bonos por desempeño, el otorgamiento de incentivos por resultados o en las promociones a puestos de mayor responsabilidad, la evaluación del desempeño tiende a valorarse como un factor francamente positivo de la organización. (Hernández, 2014)

De acuerdo con el autor, un líder motiva creando un buen ambiente laboral y comunicación, tanto el superior y el trabajador deben tener una relación armoniosa laboralmente para así llevar a cabo acciones precisas en pro de mejorar. Las organizaciones tienen indicadores personalizables y adaptables para cada puesto, hay tareas que es necesario medir en cualquier persona de mando alto para verificar que esté facultado para ejercer sus funciones al realizar seguimiento a los colaboradores en el proceso de sus tareas a ejercer.

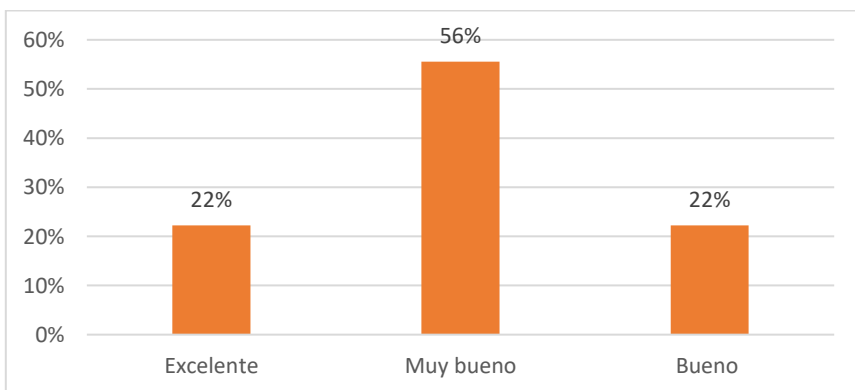


Gráfico No 3. Valoración al equipo que realiza la evaluación de desempeño

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores

Muestra: 9 colaboradores

Las encuestas que se le realizaron a cada uno de los colaboradores dan como resultado que el 56% valora al equipo que realiza la evaluación del desempeño como muy bueno y que el 22% opta que es bueno y excelente.

Según la entrevista realizada a la subdelegada administrativa financiera las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño fueron Gerencia de la institución, en colaboración con Recursos Humanos, quienes se encargaron de valorar los métodos existentes para utilizar los que fueran convenientes para la institución, de esta manera se encargaron de impartir capacitación a cada jefe de área para que fuesen capaces de realizar la evaluación al desempeño a sus subordinados.

El análisis permite observar una alineación en torno a la percepción y ejecución de la evaluación del desempeño, la mayoría de los encuestados considera que la evaluación realizada por los superiores es "muy buena", mientras que un 22% la califica como "buena" o "excelente". Esto refleja que los empleados perciben que los superiores realizan un buen trabajo en la aplicación de las evaluaciones, lo que indica que los jefes de área han sido eficaces en la aplicación de estos métodos. Se confirma que los jefes de área fueron capacitados específicamente para llevar a cabo las evaluaciones de sus subordinados, lo que refuerza la congruencia entre la percepción positiva de los empleados y el esfuerzo institucional para garantizar que los superiores estén preparados para realizar evaluaciones de calidad. La subdelegada destaca que la Gerencia y Recursos Humanos no solo diseñaron los métodos de evaluación, sino que también impartieron capacitación a los jefes de área, lo que indica que el éxito en la aplicación de la evaluación es el resultado de un proceso estructurado y bien planificado.

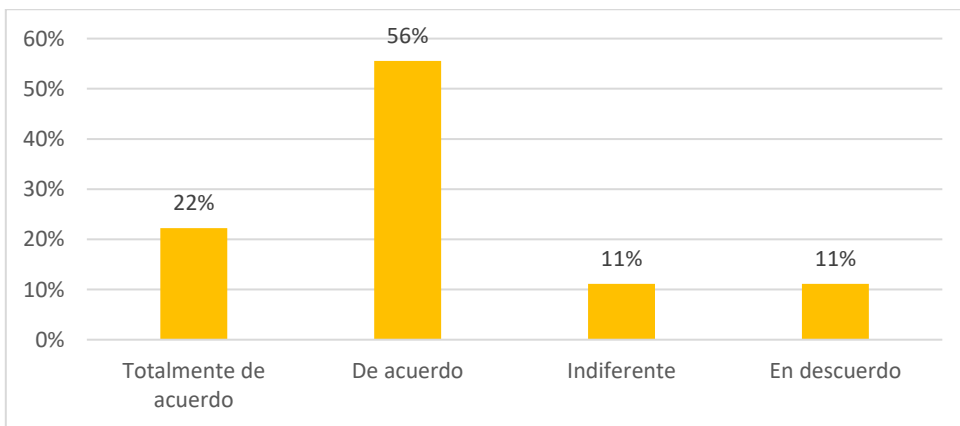
En fin, los métodos de evaluación diseñados por la Gerencia y Recursos Humanos, junto con la capacitación de los jefes de área, parecen estar bien implementados y apreciados por los empleados. La percepción positiva de los colaboradores sobre la evaluación realizada por sus superiores respalda la idea

de que los esfuerzos para estandarizar y capacitar en los procesos de evaluación han sido eficaces.

### **Proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño**

Las revisiones del desempeño incluyen la evaluación de los logros de una persona, junto con una evaluación basada en los datos de sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Aunque muchos se sienten en presión cuando realizan este tipo de evaluaciones es bueno darnos cuenta de que habilidades debemos mejorar laboral Mental y espiritualmente; reconocer nuestros errores y hacer mejor nuestras tareas asignadas en rubro laboral y en la vida cotidiana. (Hernández, 2014)

Según Othón Hernández permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores y la valoración de las capacidades que han adquirido mediante el proceso de evaluación. Es importante almacenar los resultados de las evaluaciones de manera segura ya que estos reflejan con esta personalmente cada uno de los colaboradores de la institución y una desviación de la información podría causar enojos o malentendidos entre el personal.



**Gráfico No 4. Proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño**

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Según los Trabajadores el 56% está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados evaluados, 22% totalmente de acuerdo y el 11% indiferente y en desacuerdo.

Con respecto la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que una vez concluida la evaluación al desempeño la información resultante procede a ser resguardada en el expediente laboral de cada uno de los trabajadores.

Los resultados de la evaluación al desempeño ya sean actuales o históricos son utilizados para medir capacidades de sus trabajadores, otorgar ascensos, así como también para despidos por eso es de importancia mantener un proceso de almacenamiento adecuado.

El 78% de los trabajadores (56% de acuerdo y 22% totalmente de acuerdo) apoya el proceso de almacenamiento de los resultados evaluados, lo cual está alineado con la explicación proporcionada por la subdelegada, quien menciona que la información es resguardada en los expedientes laborales. Ambos puntos coinciden en que los resultados de las evaluaciones tienen un destino formal, ya que la subdelegada menciona que se guarda en el expediente laboral de cada trabajador, lo que parece ser entendido y aceptado por la mayoría.

Pero, aunque la mayoría está de acuerdo, el hecho de que solo el 22% esté *totalmente* de acuerdo implica que la implementación del proceso podría no ser percibida como óptima, a pesar de que la subdelegada lo describa como un procedimiento claro y definido.

Un 11% está en desacuerdo o indiferente, lo que señala que, aunque minoritario, existe un grupo de trabajadores que considera que hay deficiencias o aspectos mejorables en el proceso de almacenamiento. Esta minoría podría sentir que el proceso no es adecuado o que no se lleva a cabo de manera correcta, lo que contrasta con la afirmación positiva de la subdelegada, lo cual indica la necesidad de investigar si existen lagunas, falta de claridad o problemas de comunicación en relación con la gestión de la información evaluativa.

A partir del análisis de los resultados se formularon las siguientes recomendaciones:

Se debería comunicar mejor a los empleados cómo se gestiona el almacenamiento de los resultados y cómo este influye en decisiones importantes dentro de la organización. Esto puede ayudar a reducir el porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo o indiferentes.

Aunque la mayoría de los trabajadores está de acuerdo, es importante realizar revisiones periódicas del proceso de almacenamiento para asegurar que sea seguro, accesible y transparente. Esto podría incluir auditorías de los expedientes laborales y asegurarse de que los resultados estén bien documentados.

Es recomendable investigar las razones específicas por las que el 11% de los empleados está en desacuerdo/ indiferente con el proceso de almacenamiento. Podrían existir preocupaciones sobre la seguridad de la información, la equidad en el acceso a estos registros, o cómo se utilizan los resultados en las decisiones de la organización.

Al implementar estas recomendaciones, se podría mejorar la percepción general sobre el almacenamiento de resultados y garantizar que todo el personal esté alineado con la importancia y el impacto del proceso.

### **Métodos de la evaluación de desempeño**

(Chiavenato, 2009) Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Según Chiavenato son múltiples los métodos que una organización puede aplicar a los colaboradores y es necesario definir el problema, considerar el diferente modelo de evaluación y los criterios que se deben responder para cumplir con el objetivos y éxito de la organización.

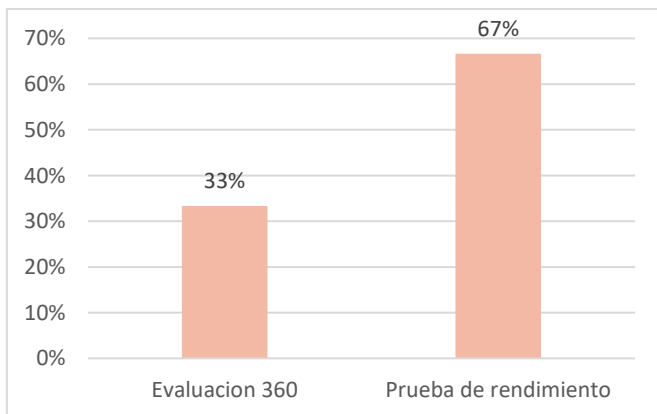


Gráfico No 5. Métodos de evaluación de desempeño usados en la Institución

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Según los resultados obtenidos al realizar la encuesta en el Ministerio de educación-Matagalpa, se obtuvo que el 100% de los empleados son evaluados con la autoevaluación, el 67% con prueba de rendimiento y el 33% con la evaluación 360.

Sobre esto la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista dijo que se aplicaban 3 métodos de evaluación dependiendo del área o puesto laboral lo cual puede contribuir que la evaluación sea más precisa, cada método se adapta a las necesidades de cada área por lo tanto resulta ventajosa para la institución.

La autoevaluación fomenta la auto reflexión permitiendo que los colaboradores sean conscientes de su rendimiento y observen que deben mejorar. (Ver Anexo N.º 1)

La evaluación 360 permite una retroalimentación entre compañeros y jefes de áreas lo cual es ventajoso al contar con diferentes perspectivas permite un análisis más a fondo para ver en qué se debe mejorar.

La prueba de rendimiento en la institución Ministerio de educación es esencial para evaluar la eficiencia de los colaboradores para así poder identificar que se debe mejorar y asegurarse que los objetivos de la institución puedan cumplirse. (ver Anexo N°8)

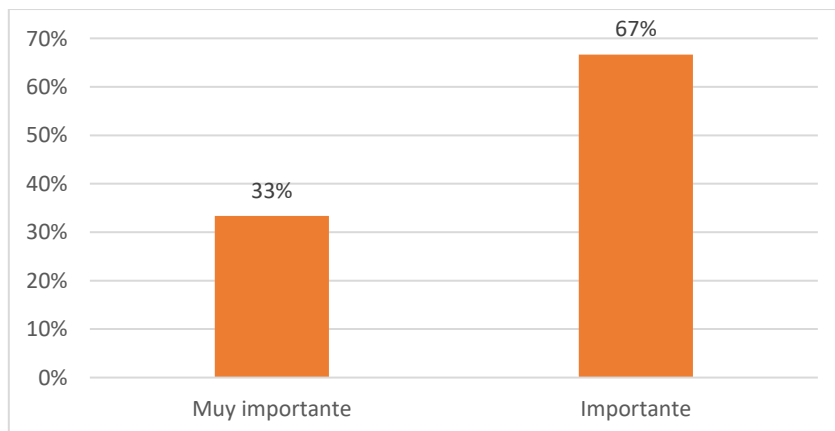
Las desventajas que ha sido observada en los métodos de prueba de rendimiento y evaluación 360 es únicamente a dar la puntuación obtenida ya que muchas veces los colaboradores no están conformes con ella, que al estar insatisfecho con su calificación causa desmotivación e ineficiencia en su trabajo.

La desventaja en la autoevaluación es que muchas veces los colaboradores se evalúan de forma inexacta cometiendo sesgo en la información.

### **Importancia de la autoevaluación de desempeño**

Una autoevaluación está justificada cuando existen poderosas razones para creer que el desempeñan te mismo se encuentra en la mejor posición para observar y evaluar sus propios métodos de trabajo y resultados; por ejemplo, cuando el desempeñan te trabaja en condiciones de aislamiento físico o es el único que posee una habilidad no común. (Cummings & Donald, 1985)

De acuerdo con el autor, La autoevaluación evalúa el propio trabajo para comprender su progreso individual y reflexiona sobre su desempeño laboral.





## Gráfico No 6. Importancia de la autoevaluación de desempeño en el puesto de trabajo

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

*Muestra: 9 colaboradores*

De acuerdo con los resultados que se han obtenido mediante a la encuesta sobre la importancia de la autoevaluación que le realizamos a los trabajadores dicen que el 67% es importante y el 33% muy importante.

Al respecto la Sub delegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que dentro de la institución se utilizan diferentes métodos de evaluación entre ellos está la autoevaluación la cual es considerada debidamente importante ya que el trabajador puede observar y evaluar sus propios métodos de trabajos y los resultados obtenidos por el mismo permitiéndole retroalimentarse mostrando así resultados positivos por parte de los empleados ya que hay satisfacción en su calificación obtenida y una actitud menos defensiva. (ver Anexo N° 6)

Tanto los trabajadores como la subdelegada coinciden en la relevancia de la autoevaluación. Los empleados expresan que la consideran importante o muy importante (100%), y la subdelegada refuerza esta idea al destacar su impacto positivo en la percepción de los empleados y en su capacidad para mejorar.

Dado que todos los trabajadores valoran la autoevaluación de manera significativa, este proceso es una herramienta clave para fomentar la autoconciencia y el desarrollo individual. Por ello se recomienda seguir promoviendo la autoevaluación como una parte integral del proceso de evaluación de desempeño, ya que su aceptación es alta y genera resultados positivos en términos de satisfacción y desarrollo profesional.

## Caracterización de la evaluación del desempeño

Las organizaciones buscan de manera característica alcanzar dos objetivos al emprender la evaluación al desempeño de los empleados. El primero de ellos se refiere a la función evaluativa o de enjuiciamiento del proceso de evaluación. Los resultados de las evaluaciones bajo este contexto se usan para tomar decisiones administrativas sobre los empleados.

El segundo objetivo principal de las evaluaciones es el desarrollo. Bajo este contexto, las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño o el potencial de desempeño al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar. (Cummings & Donald, 1985)

De acuerdo el autor expreso que la caracterización de la evaluación del desempeño sirve para las tomas de decisiones ayudando a mejorar los resultados de la organización y de los propios trabajadores.

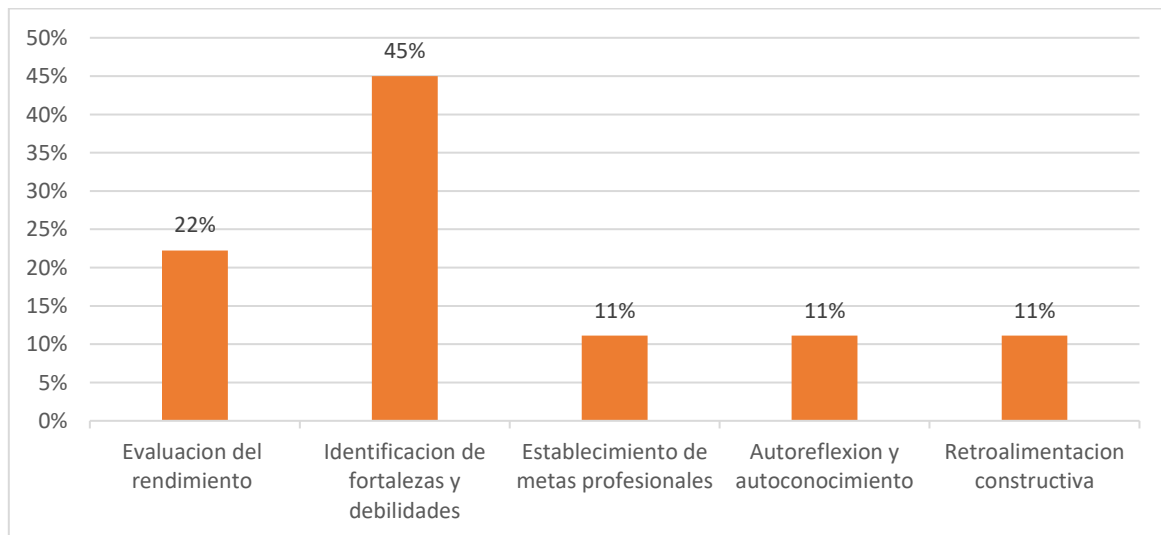


Gráfico No 7. Caracterización de la evaluación del desempeño

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al consultarle a los trabajadores mediante la encuesta realizada, se obtuvo que un 45% caracteriza la evaluación de desempeño por la identificación de fortalezas y debilidades, el 22% por la evaluación del rendimiento, el 11%

establecimiento de metas profesionales otro 11% autorreflexión y autoconocimiento y la retroalimentación constructiva.

Mediante la entrevista a la Sub delegada administrativa financiera relató que la evaluación del desempeño de la institución, se caracteriza por alcanzar las metas propuestas en tiempo y forma mediante la técnica de aplicar las evaluaciones por medio de intervalos fijos esto quiere decir que las evaluaciones al desempeño dentro de la institución son aplicadas en dos periodos establecidos, uno de estos en la primera quincena del mes de Junio y el otro en la primera quincena del mes de Diciembre, de manera formal y con pauta a la retroalimentación.

La subdelegada menciona que la evaluación del desempeño se enfoca en cumplir con metas propuestas en tiempo y forma. Este aspecto puede estar relacionado con el 11% de los encuestados que identifica la evaluación de desempeño como el establecimiento de metas profesionales.

Mientras que los trabajadores tienen una visión más diversa sobre el propósito de la evaluación (identificación de fortalezas y debilidades, autorreflexión, rendimiento, retroalimentación y metas profesionales), la subdelegada tiene una visión más estructurada y centrada en el cumplimiento de metas y los tiempos específicos para las evaluaciones. Esto indica que los trabajadores perciben el proceso desde múltiples ángulos, mientras que la institución lo ve más desde el logro de objetivos y la formalidad del proceso.

## Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación

Autoevaluación y evaluación del equipo: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se orientan con base en la realimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño. (Chiavenato, 2011)

De acuerdo con Chiavenato la autoevaluación es la acción de analizarse así mismo, evaluar el desempeño en las actividades realizadas.

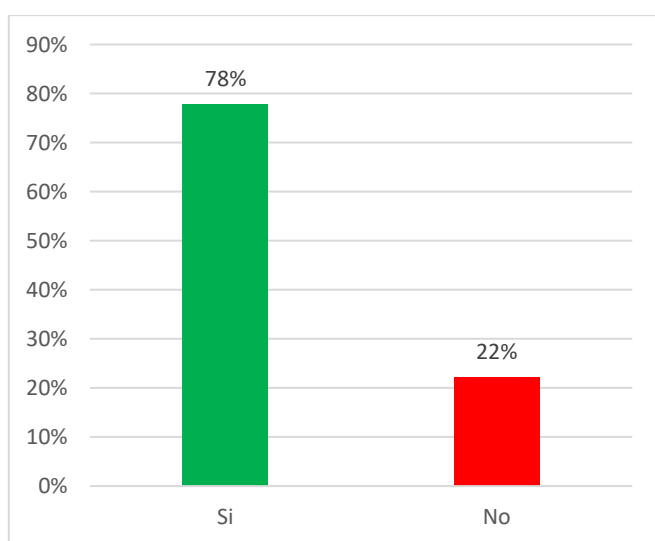


Gráfico No 8. Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al consultarle a los trabajadores de la organización del Ministerio de educación-Matagalpa, mediante encuestas sobre si el jefe inmediato da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación, el 78% afirmó y el otro 22% negó a esta interrogante.

Referente a eso la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que los pasos que llevan a cabo al momento de realizar una autoevaluación al desempeño son

1. Identificar las expectativas del trabajo.
2. Realizar una evaluación objetiva.
3. Identificar las áreas a mejorar.
4. Reflejar las fortalezas.
5. Comunicar los resultados.

Los resultados de las encuestas nos indica que la mayoría de los empleados está bien informada sobre el proceso, afirma que su jefe inmediato les explica los pasos de la autoevaluación, lo cual concuerda con la descripción de la subdelegada, quien detalla un proceso estructurado y claramente definido, sin embargo, un 22% negó estar al tanto de estos pasos, lo que revela que aún existe una parte significativa de los empleados que no tiene claro cómo llevar a cabo la autoevaluación, esto podría deberse a problemas de comunicación interna o falta de estandarización en la forma en que los jefes inmediatos explican el proceso.

Al analizar estos resultados se recomienda establecer un protocolo estandarizado para que todos los jefes inmediatos comuniquen de manera uniforme los pasos del proceso de autoevaluación a sus subordinados. Esto podría reducir el porcentaje de empleados que no está informado, así como también asegurarse de que los jefes inmediatos reciban capacitación específica sobre cómo explicar el proceso de autoevaluación de manera clara y efectiva, para que todos los empleados comprendan los pasos involucrados y, por último, pero no menos importante es recomendable investigar las razones por las cuales el 22% de los trabajadores no está al tanto del proceso de autoevaluación. Esto podría ayudar a identificar si existe alguna barrera de comunicación o si ciertos jefes necesitan más apoyo en la explicación del proceso.

Al seguir estas recomendaciones, la organización podría mejorar la comprensión y participación de todos los empleados en el proceso de autoevaluación, logrando así una mayor coherencia y eficacia en la aplicación de este método de evaluación.

## Importancia de la evaluación 360 en el puesto de trabajo

El éxito de este método evaluativo se centra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad, de igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado. Este es uno de los métodos que incluye comentarios de empleados y subordinados directos.

La evaluación del desempeño de 360°, la cual no solamente busca detectar las falencias y habilidades del empleado, sino que busca corregir y explotar el potencial del trabajador para ayudarlo a progresar cada día. (Morales, 2016)

Según el autor expreso, Es un método que provee la retroalimentación de sus líderes principales como de sus compañeros, toda la retroalimentación es analizada para identificar las áreas críticas de desarrollo, ya que ofrece una visión clara e integra.

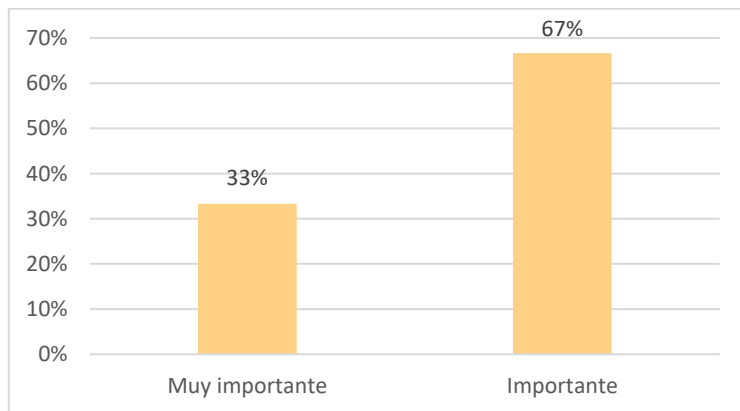


Gráfico No 9. Importancia de la evaluación 360 en el puesto de trabajo

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al encuestar trabajadores del Ministerio de educación-Matagalpa, acerca de la importancia de la evaluación 360 en el puesto de trabajo, se obtuvo que el 33% la considera muy importante y el otro 67% importante.

Sobre eso la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que la evaluación 360 es importante, ya que permite una mejoría en los trabajadores al realizar con sinceridad las observaciones encontradas en su desempeño permitirá que el evaluado aprecie en lo que debe mejorar.

Esto demuestra que, aunque hay una diferencia en la valoración, todos los trabajadores reconocen la importancia de este tipo de evaluación para su desempeño. La subdelegada destaca la importancia de la evaluación 360, subrayando que este tipo de evaluación permite una mejoría significativa en los trabajadores. Según ella, la sinceridad en las observaciones realizadas por los evaluadores ayuda a los empleados a identificar áreas en las que deben mejorar, lo que contribuye al desarrollo profesional y personal del evaluado.

Todos los empleados valoran la evaluación 360 como un aspecto importante o muy importante en su desarrollo profesional. Esto refleja una buena aceptación de este método, ya que se percibe como una herramienta útil para mejorar el desempeño y las habilidades de los trabajadores. Aunque el 33% considera que la evaluación es "muy importante", la mayoría (67%) la califica como simplemente "importante". Esto podría sugerir que, si bien el proceso es valorado, algunos trabajadores quizás no estén plenamente conscientes de todo el potencial que tiene este método para impulsar su desarrollo.

Aunque todos los trabajadores reconocen la importancia de la evaluación 360, sería útil realizar talleres o capacitaciones que destaquen los beneficios específicos de este método, enfatizando cómo puede impulsar aún más el crecimiento profesional y personal de cada empleado. Esto podría aumentar el porcentaje de quienes la consideran "muy importante" aumentando tanto la participación como el valor percibido de este proceso en la organización.

## Caracterización de la evaluación 360

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. (Chiavenato, 2011)

Según el autor la evaluación 360 es la más completa ya que todos los miembros de una organización, tanto internos como externos participan en la evaluación de su compañero, es un método eficiente debido a que colecta la información de diversas fuentes. (ver Anexo N° 7)

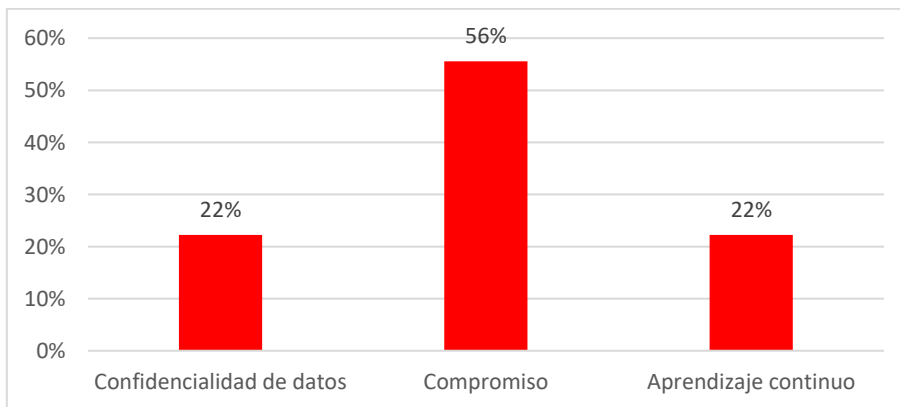


Gráfico No 10. Caracterización de la evaluación 360 aplicada en el puesto de trabajo

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

*Muestra: 9 colaboradores*

A través de la encuesta aplicada a los trabajadores del Ministerio de educación-Matagalpa, el 56% por ciento considera que la evaluación 360 aplicada en su



puesto de trabajo se caracteriza por el compromiso, el 22% por la confidencialidad de datos y el otro 22% por el aprendizaje mutuo.

Con relación a eso la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que la evaluación 360 se caracteriza por ser el método más satisfactorio para los trabajadores ya que permite una valoración concreta del trabajo realizado por los colaboradores.

El 56% de los trabajadores considera que la evaluación 360 se caracteriza por el compromiso que fomenta en el entorno laboral, lo que indica que la mayoría percibe este tipo de evaluación como un proceso que incentiva la dedicación y responsabilidad en el trabajo. El hecho que el 22% valore la confidencialidad de los datos dentro del proceso, subraya la importancia de que la información se maneje de forma ética y privada, la protección de la información genera confianza, lo que es esencial para la objetividad del proceso. Y el otro 22% destaca el aprendizaje mutuo como una característica clave de la evaluación 360, señalando que ven en esta herramienta una oportunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias entre evaluadores y evaluados, demuestra que el proceso de evaluación 360 no solo es visto como una evaluación del desempeño, sino también como una oportunidad para mejorar colectivamente.

La evaluación 360 es bien valorada por los trabajadores del Ministerio de educación-Matagalpa, quienes destacan el compromiso, la confidencialidad y el aprendizaje mutuo como sus principales características. Esto indica que el proceso genera un ambiente positivo en el cual los empleados se sienten más comprometidos y dispuestos a mejorar. La subdelegada confirma que este método es satisfactorio para los trabajadores y proporciona una evaluación justa y detallada del desempeño. Esto refuerza la idea de que la evaluación 360 es una herramienta efectiva para el desarrollo profesional dentro de la institución.

### Pasos de la evaluación 360

(Chiavenato, 2009) La evaluación 360 se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso.

Dado a lo que el autor expresa, la evaluación 360 es una de las más completas donde pueden participar varios colaboradores de la organización lo que logra la obtención de información de muchas fuentes y un análisis circular.

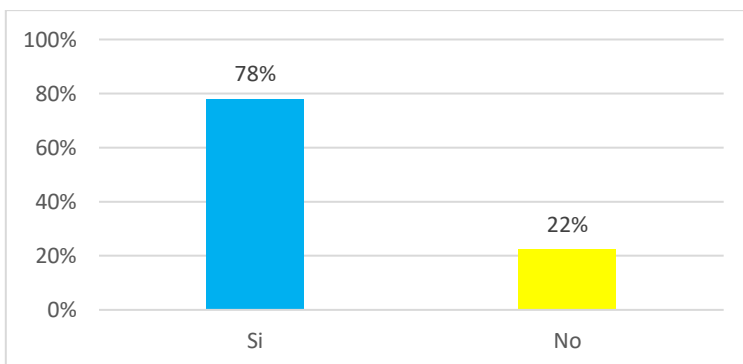


Gráfico No 11. Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al realizarse una encuesta a los colaboradores del Ministerio de educación-Matagalpa, sobre los conocimientos impartidos antes de realizar la evaluación 360, el 78% afirmó y el 22% negó que el jefe inmediato les brindase conocimientos previos de dicha evaluación.

Acerca de eso la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que al llevar a cabo la evaluación 360 se llevan a cabo los siguientes pasos

1. Definición de las competencias del puesto.
2. Formulación de la evaluación.
3. Procesamiento de datos.
4. Comunicación de los resultados.

Debido a que el 22% de los encuestados señaló que no recibió ninguna orientación previa, señala una inconsistencia en la comunicación y preparación para la evaluación. La subdelegada menciona que la evaluación 360 sigue un proceso estructurado que incluye: definición de competencias del puesto, formulación de la evaluación, procesamiento de datos y comunicación de los resultados. Este enfoque sistemático debería asegurar que los trabajadores tengan claridad sobre los pasos y criterios utilizados en la evaluación.

Los resultados muestran que el proceso de evaluación tiene un nivel de organización que se traduce en la mayoría de los casos en una comunicación adecuada, y aunque la subdelegada describe un proceso organizado, casi la mitad de la mitad de los trabajadores reporta no haber recibido la orientación necesaria. Esta discrepancia podría indicar que, aunque hay un marco teórico establecido, la implementación de los preparativos no siempre es consistente entre todos los jefes inmediatos.

Para asegurar que todos los empleados reciban la misma orientación antes de la evaluación 360, se recomienda implementar un protocolo estandarizado de comunicación que los jefes inmediatos deban seguir. Esto podría incluir reuniones informativas obligatorias o sesiones de capacitación específicas antes de cada ciclo de evaluación. De igual manera, es importante que todos los jefes inmediatos reciban capacitación sobre cómo preparar a sus subordinados para la evaluación 360. Esta capacitación debería incluir herramientas para comunicar de manera efectiva los pasos del proceso, los criterios de evaluación y la

importancia de participar activamente. Al implementar estas recomendaciones, se podría mejorar la uniformidad en la comunicación y asegurar que todos los empleados del Ministerio de educación-Matagalpa estén adecuadamente informados y preparados para la evaluación 360, garantizando una mayor efectividad y satisfacción en el proceso.

### **Evaluación por prueba de rendimiento**

(Cummings & Donald, 1985) Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afectan al éxito de la empresa, y no en características que no tengas que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.

Así que la prueba de rendimiento se trata en medir la cantidad de trabajo que nos conlleve al éxito empresarial, la capacidad laboral y la calidad.

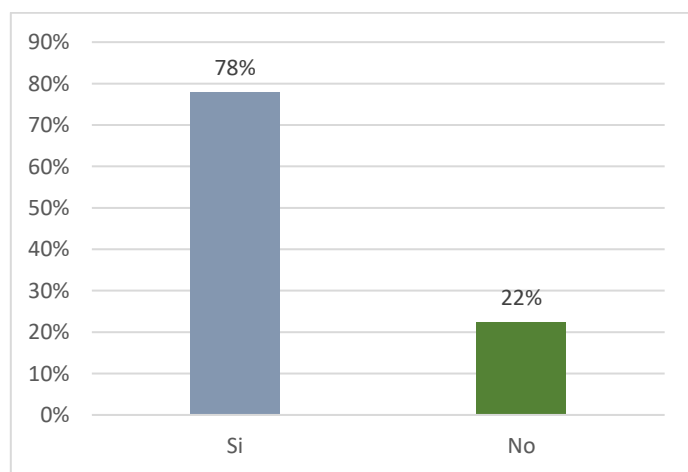


Gráfico No 12. Conocimiento de los pasos para realizar la evaluación por su prueba de rendimiento

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Al consultar a los colaboradores del Ministerio de educación-Matagalpa a través de una encuesta sobre los conocimientos previos de los pasos para realizar la evaluación por prueba de rendimiento por parte del jefe inmediato, el 78% dijo que si y el 22% que no.

Al respecto la subdelegada administrativa financiera por medio de entrevista relata que se por medio de este método se evalúan los resultados que los colaboradores obtienen en su trabajo y los pasos a seguir al realizar la evaluación por prueba de rendimiento son

1. Tener los objetivos claros.
2. Definir el propósito de la evaluación.
3. Evaluar el proceso.
4. Comunicar resultados.

Al comparar la información obtenida mediante la encuesta con lo proporcionado por medio de la entrevista, se puede demostrar que la subdelegada menciona pasos clave que deben seguirse en la evaluación de rendimiento (objetivos claros, evaluación del proceso, comunicación de resultados), lo cual refuerza el conocimiento compartido por los colaboradores, quienes en su mayoría afirmaron conocer el procedimiento.

Resulta curioso que mientras la subdelegada detalla el proceso y lo presenta como un método establecido y conocido, un 22% de los colaboradores indicó no estar familiarizado con los pasos para realizar la evaluación por prueba de rendimiento. Esta discrepancia podría reflejar una falta de comunicación efectiva o de capacitación en este sector del personal.

La descripción de los pasos proporcionada por la subdelegada es bastante general, y podría no ser lo suficientemente clara para asegurar que todos los colaboradores entiendan completamente el proceso, lo que podría explicar el desconocimiento entre algunos empleados.

Sería útil implementar capacitaciones específicas para el personal, asegurando que el 100% de los colaboradores esté al tanto de los pasos detallados para la evaluación por prueba de rendimiento. Aunado a la capacitación, se recomienda que los pasos para la evaluación sean

comunicados de manera más clara y detallada, de modo que todos los colaboradores comprendan su importancia y el propósito detrás de cada paso.

Existe una brecha de conocimiento entre algunos colaboradores. Es necesario mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los colaboradores reciban la misma información sobre el proceso. Con la implementación de capacitaciones y una mejor estructura de comunicación, se puede garantizar que el 100% del personal esté alineado con los objetivos y pasos del proceso evaluativo.

### **Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta Fundamental para optimizar el rendimiento individual y colectivo, impulsar la productividad y alcanzar las Objetivos organizacionales. Sin embargo, esta herramienta de gestión presenta tanto ventajas como desventajas que deben ser cuidadosamente considerada. Para su implementación efectiva. (Alles, 2002)  
Ver Anexo nº 2

La evaluación de desempeño es importante para reconocer y recompensar el buen desempeño, lo que a su vez motiva a los empleados a alcanzar un alto rendimiento y también para identificar problema en el ambiente laboral, permitiendo intervenir para mejorar en todos los aspectos asegurando que todos estén trabajando en la misma dirección. Entre sus ventajas se encuentra la posibilidad de alinear los objetivos individuales y organizacional, ayudando a identificar necesidades de formación para que el empleado mejore sus habilidades en su trabajo, permitiendo medir el nivel de conocimiento. como también datos que ayuda a identificar un talento dentro de la organización que pueda ocupar un cargo más superior permitiendo un avance profesional asignando más tareas, pero con un mejor salario con un beneficio mutuo. Sin embargo, hay desventajas en este proceso porque puede verse influenciada por perjuicios de las personas que están dentro de la organización o del evaluador y puede obstaculizar el potencial de un empleado y también puede generar

tensiones, emociones, estrés que el evaluado le puede perjudicar laboral causando desmotivación.

Al consultarle a los colaboradores mediante las encuestas realizadas sobre ventajas y desventajas sobre la evaluación de desempeño sea considerado, mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, identificación de recursos humanos, detectar talento interno, mejora de la comunicación, planes de corrección, toma de decisiones de ascensos; como resultado de esto el 100% de los colaboradores considera que son ventajas para la institución.

Esto debido a que les permite identificar sus debilidades y sus fortalezas, lo cual contribuye a tener una perspectiva en lo que se debe mejorar para tener un mejor rendimiento y el hecho de saber que su desempeño es valorado les incentiva a mejorar estos resultados y comprometerse con la institución esta manera la institución Ministerio de educación reconoce el potencial de sus colaboradores, lo que conlleva a la detección de su talento y una oportunidad de crecer laboralmente mediante ascensos, una vez identificada las áreas en las que deben mejorar los colaboradores, estos pueden diseñar su propio programa para mejorar sus labores.

Al respecto la sud delegada mediante entrevista dijo que la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa para la institución y al estudiar las respuestas de sus colaboradores puede aprovechar esta información para fortalecer la cultura organizacional, fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores y mejorar el desempeño de la organización.

Los resultados de la encuesta reflejan un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores sin embargo es importante realizar un análisis más profundo para identificar en qué área se debe mejorar y garantizar que la evaluación a los colaboradores siga siendo efectiva para que la institución cumpla con los objetivos.

Al encuestar a los trabajadores sobre ambiente de tensión entre empleados, sesgos en la validez en la evaluación del desempeño, división de los empleados,

política de compensación el 100% de los trabajadores dijeron que los consideran una desventaja para la institución.

Los empleados consideran estas características como desventajas debido al ambiente de tensión que se puede crear entre empleados, ya que si no se gestiona bien la evaluación el desempeño esta crea un ambiente competitivo y desconfianza entre compañeros, lo cual afecta negativamente al clima laboral de igual manera cuando los colaboradores creen que hay sesgos en la validez de la evaluación debido a la percepción de favoritismos en el proceso evaluativo, cuando esto pasa los resultados son vistos como injustos y generan divisiones entre los empleados en especial cuando las evaluaciones están relacionadas a la compensación y no solamente eso sí no que los empleados bajan su rendimiento al sentir desmotivación.

Hay una clara brecha entre las respuestas de los colaboradores sobre como consideran la mejora de comunicación y la división de empleados siendo que en su 100% la mejora de comunicación es considerada una ventaja en la evaluación de desempeño debido a que si bien la evaluación al desempeño mejora la comunicación entre colaborador y jefe de área aclarando en qué áreas debe mejorar el colaborador, como obteniendo el debido merito por sus labores. Siendo lo contrario la división de los empleados ya que los colaboradores consideran que hay cierta preferencia hacia algunas áreas laborales siendo reflejado en el diario convivir de la institución por ello es considerado que al no ser una evaluación pareja se crea división entre las áreas laborales.

La sub delegada administrativa financiera mediante entrevista dijo que la percepción de desventaja que tienen los empleados sobre la evaluación de desempeño y la política de compensación es un tema que debe mejorar la institución ya que, al ser percibidos como procesos poco transparentes o justos, estos factores están generando tensiones, divisiones y desmotivación en el equipo, lo cual impacta negativamente a la institución y al cumplimiento de objetivos que está tiene



Los resultados de la encuesta y la postura de la subdelegada administrativa financiera señalan varios puntos críticos que afectan el ambiente laboral y el rendimiento institucional la institución tiene necesidad de implementar mejoras en sus procesos de evaluación y compensación, orientados a la transparencia y la objetividad, implementar de prácticas justas y de comunicación abierta podría mejorar la percepción de los empleados y reducir las tensiones y divisiones en el equipo.

A través de la encuesta aplicada a los trabajadores del Ministerio de educación Matagalpa el 11% de los trabajadores considera que es una ventaja en la evaluación de desempeño la toma de decisiones de despido debido a que esto requiere de motivación para cumplir con el trabajo mientras que el 89% lo encuentra como una desventaja esto se debe a que crea inseguridad laboral al momento de obtener una evaluación baja causa en los colaboradores estrés y falta de confianza generando un bajo rendimiento en sus labores.

Al respecto la sub delegada administrativa financiera mediante entrevista dijo que entiende las preocupaciones de sus colaboradores respecto a la evaluación de desempeño y su vínculo con la toma de decisiones sobre despidos pero que sin embargo la evaluación no busca generar inseguridad, sino promover el desarrollo profesional y mejorar la calidad del servicio educativo.

La respuesta de los colaboradores y la sub delegada no concuerdan esto refleja una brecha de percepción, Mientras los empleados ven la evaluación como un riesgo a su estabilidad, la administración la considera una herramienta de mejora.

La falta de confianza en que las evaluaciones promuevan el desarrollo profesional sugiere una necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia en el proceso de evaluación, junto con el establecimiento de estrategias de apoyo como capacitación o retroalimentación constructiva. Para reducir el estrés y aumentar el rendimiento, el Ministerio de educación podría reforzar el enfoque de desarrollo profesional, asegurándose de que los empleados perciban la evaluación como una ayuda para su crecimiento en lugar de una amenaza.

Al consultarles a los trabajadores mediante las encuestas sobre el incremento de compromiso un 89% lo considera una ventaja mientras que un 11% una desventaja el hecho de que un 89% diga que lo considera una ventaja se debe a que esto mejora el ambiente laboral y fomenta a la colaboración mientras que un 11% lo considera una desventaja debido a que al incrementar los compromisos la carga laboral es mayor.

Al respecto la sub delegada mediante entrevista dijo que la institución busca promover un entorno donde el trabajo en equipo y la cooperación sean fundamentales para alcanzar los objetivos y al mismo tiempo, es entendible la preocupación de algunos colaboradores respecto a la posible sobrecarga laboral. Por ello, están planteando formas de equilibrar adecuadamente los compromisos y responsabilidades para asegurar que esta iniciativa fortalezca el bienestar y la productividad de todos, sin generar un aumento excesivo en la carga de trabajo

Si bien un 11% de los trabajadores lo considera una desventaja el 89% concuerda con la respuesta de la sub delegada ambas respuestas coinciden en que el incremento de compromiso es positivo para el ambiente laboral, aunque deben tomarse en cuenta las preocupaciones de carga laboral, la postura de la subdelegada es una respuesta adecuada a estas percepciones, ya que reafirma los beneficios del compromiso y, al mismo tiempo, promete abordar la sobrecarga laboral que algunos trabajadores temen.

Al encuestar a los trabajadores del Ministerio de educación Matagalpa sobre el requerimiento de invertir tiempo y dinero un 56% dijo que es una ventaja ya que al invertir en estos dos elementos permite un mayor desarrollo laboral dando pase a mayores oportunidades al incrementar sus habilidades y conocimientos mientras que el 44% lo considera una desventaja este hecho se debe a las limitaciones económicas Para algunos colaboradores, destinar dinero propio a su desarrollo profesional o a las necesidades laborales es una carga financiera, especialmente cuando se tienen salarios mínimos o compromisos económicos importantes.

A través de la entrevista a la subdelegada administrativa financiera se obtuvo que las ventajas obtenidas dentro de la institución son las mejorías en el desempeño laboral de los trabajadores lo cual implica tiempo en capacitaciones y muchas veces inversión de dinero.

Al analizar la información obtenida de las encuestas a los colaboradores del Ministerio de educación-Matagalpa y la entrevista con la subdelegada administrativa financiera, se pueden identificar que tanto los colaboradores como la subdelegada administrativa financiera coinciden en que la evaluación de desempeño tiene como una de sus principales ventajas la mejora en el rendimiento laboral. Esto refuerza la importancia de la evaluación para mejorar la calidad del trabajo en la institución. Los colaboradores y la subdelegada están de acuerdo en que una desventaja del sistema de evaluación de desempeño puede ser el ambiente de tensión o desacuerdo entre empleados, lo cual afecta la dinámica del equipo y el rendimiento general.

Existe una división entre los trabajadores en cuanto a si invertir tiempo y dinero en el proceso de evaluación es una ventaja (56%) o una desventaja (44%). Esto no es abordado directamente por la subdelegada, lo que sugiere que este aspecto puede no ser considerado prioritario en la gestión administrativa, pero claramente es relevante para los empleados.

Es importante que los empleados comprendan claramente por qué se utilizan las evaluaciones de desempeño, especialmente en relación con la toma de decisiones difíciles como despidos, y cómo estas se alinean con los objetivos generales de la institución. Un enfoque en los beneficios del proceso podría ayudar a mitigar percepciones negativas.

Dado que tanto los empleados como la subdelegada coinciden en que la evaluación de desempeño puede generar tensión, sería útil implementar estrategias para reducir el estrés en estos procesos. Estas estrategias podrían incluir evaluaciones más transparentes y sistemas de retroalimentación más constructivos.

La evaluación de desempeño es vista en su mayoría como una herramienta positiva para la mejora del rendimiento laboral, la identificación de talentos y la motivación de los empleados. Sin embargo, también se observan preocupaciones significativas en torno a la tensión que puede generar entre los trabajadores, los sesgos en la evaluación y los desacuerdos sobre los resultados. Estos desafíos pueden afectar negativamente el ambiente laboral y la percepción general del proceso de evaluación.

Para maximizar los beneficios de la evaluación de desempeño, es crucial que la institución aborde las preocupaciones expresadas por los colaboradores, en especial aquellas relacionadas con el ambiente de trabajo y las políticas de despido. Una mayor transparencia y un enfoque en el desarrollo continuo, en lugar de en la penalización, podrían mejorar la aceptación y efectividad del sistema de evaluación.

## V. CONCLUSION

La presente investigación se hizo con el objetivo de analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la institución MINED-Matagalpa

1. El proceso evaluativo sigue una estructura definida, que abarca la autoevaluación, evaluación 360 y evaluación por prueba de rendimiento, cada una con pasos específicos para asegurar objetividad y claridad en los resultados. Estos procedimientos detallados no solo refuerzan la transparencia del sistema, sino que también contribuyen a una comprensión integral del desempeño, alineando las expectativas del puesto con las competencias y objetivos de los colaboradores
2. En la organización MINED-Matagalpa se realizan tres métodos de evaluación al desempeño: Autoevaluación, Evaluación 360 y Evaluación por prueba de rendimiento, implementar tres métodos de evaluación diferenciados en la institución ofrece una ventaja significativa, ya que cada uno se adapta a las necesidades específicas de las distintas áreas.
3. El proceso de evaluación presenta claras ventajas como la mejora de desempeño ya que se logra identificar tanto sus puntos fuertes y débiles, La motivación un factor indispensable y otros aspecto importante como la toma de decisiones enfocada en los ascensos esto reduce el favoritismo y aumenta la confianza en la decisiones de un superior y también la mejora de comunicación que permite entre superior y colaborador expresar sus expectativas, preocupaciones de manera constructiva, aportando numerosos beneficios que trasciende la medición del desempeño. Sin embargo, hay desventajas que generan tensión en los colaboradores y división de los colaboradores, como también desacuerdo lo que puede afectar negativamente el equipo, por la tanto es fundamental implementar estrategias que equilibren la evaluación con el fomento de un clima laboral saludable y de colaboración para maximizar los beneficios de este sistema.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

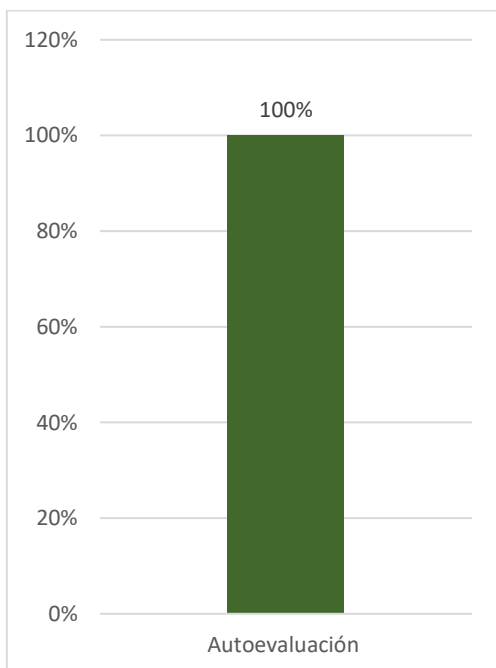
- ELEONORA ESPINOZA. (s.f.). *Variables.pdf*. Obtenido de Variables.pdf:  
<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/alcoholdrogas/VARIABLES.pdf>
- Albornoz Zamora Elsa, G. M. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito: Mawil Publicaciones de Ecuador.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias, Evaluación 360*. Granica.
- Bavaresco De Priero, A. (2013). *Proceso metodológico*. Venezuela: Imprenta internacional, CA.
- Bavaresco De Priero, A. (2013). *Proceso metodológico*. Venezuela: Imprenta internacional, CA.
- Bavaresco De Priero, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación*. Venezuela: Imprenta internacional, CA.
- Bernal, A. . (2010). *Metodología de la investigación; administración, economía, humanidades*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación/ administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogota, Colombia: Pearson.
- Cerda, C. M. (s.f.). *Importancia de autoevaluación*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano p.265*. México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones p.222*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Cummings, & Donald, S. (1985). *Recursos Humanos: Desempeño y evaluación pag.121*. España: F. Trillas.
- Hernández Roberto, F. C. (2014). *Metodología de la investigación- sexta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández Roberto, F. C. (2014). *Metodología de la investigación-sexta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández Roberto, F. C. (2014). *Metodología de la investigación-sexta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández, J. O. (2001). *ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL*. Mexico p.13: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Hernández, J. O. (2014). *ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL*. Mexico p.6: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Machado Ruiz, M. E., & Tinoca Barbas, R. M. (Diciembre de 2005). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/132121928.pdf>

- metodos, O. d. (Julio de 2016). *Ministerio del poder ciudadano para la educacion*.
- Metodos, O. d. (2016). *Ministerio del poder ciudadano para la educacion*. Managua.
- Morales, H. G. (2016). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° p. 14*. Bogota.
- MORALES, H. G. (2018). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°*.
- Navarro Perez, R. (16 de Mayo de 2022). *Economía digital*. Obtenido de Economía digital: <https://www.economiadigital.es/empresas/el-corte-ingles-cambia-el-sistema-para-evaluar-a-sus-44-000-empleados.html>
- Pedro padilla. (s.f.). *Gestion de personas y administracion publica*. Obtenido de <https://pedropadillaruz.es/evaluacion-del-desempeno/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Piura Lopez, J. (2008). *Metodologia de la investigacion cientifica/ Un enfoque integrador*. Managua,Nicaragua: Xerox.
- Rafaelbisquerra. (s.f.). *Características de la evaluación de 360º*. Obtenido de <https://www.rafaelbisquerra.com/caracteristicas-de-la-evaluacion-de-360o/>
- Rodríguez Rosales, I. (enero de 2005). *Historia de la educación en Nicaragua, restauración conservadora*. Managua: Hispamer. Obtenido de researchgate.
- Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta edición*. Mexico: McGrawHi.
- Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación, Cuarta Edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sanchez, C. H., Reyes, R. C., & Mejía, S. K. (2018). *Manual de terminos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima, Perú: Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Tigo, N. (2024). *Tigo Nicaragua*. Obtenido de Certificación Great Place to Work (GPTW): <https://ayuda.tigo.com.ni/hc/es/articles/9019160991379-Tigo-Nicaragua-Certificaci%C3%B3n-Great-Place-to-Work-GPTW#:~:text=GPTW%20aplica%20una%20encuesta%20a,%2C%20Imparcialidad%2C%20Orgullo%20y%20Compac%C3%B1erismo>.
- Tramit. (s.f.). *la autoevaluación del desempeño*. Obtenido de Como hacer una autoevaluacion del desempeño: <https://www.tramitapp.com/blog/como-hacer-una-autoevaluacion-del-desempeno-laboral>
- Yuni Jose, U. C. (2014). *Tecnicas para investigar*. Argentina: Editorual Brujas.

# ANEXOS



## Anexo N° 1. Autoevaluación del desempeño laboral



### Anexo N° 1. Autoevaluación

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

*Muestra: 9 colaboradores*

Anexo N°.2 – Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral

Ventajas/ Desventajas	%	
	Ventaja	Desventaja
Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
Aumento de Motivación	100%	0%
Toma de Decisiones de Despido	11%	89%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	0%	100%
Incremento de Compromisos	89%	11%
Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
Detectar Talento Interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
División de los Empleados	0%	100%
Planes de Corrección	100%	0%
Política de Compensación	0%	100%
Requiere invertir tiempo y dinero	56%	44%
Toma de Decisiones de Ascenso	100%	0%

Anexo No 2. Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño

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

*Muestra: 9 colaboradores*



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

### **Encuesta dirigida a Colaboradores**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

- Adaptación del individuo al cargo
- Asensos e incentivos
- Auto perfeccionamiento 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





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

### **Entrevista dirigida a Subdelegada administrativa del MINED-Matagalpa**

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 lo tanto, 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. ¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?
16. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?

## Anexo N°5 – Observación directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Guía de observación Directa

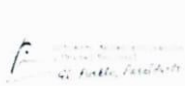
Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
Normado el periodo de evaluación	x		Se cuenta con un periodo estipulado para evaluar a los colaboradores el cual es respetado por los jefes de área.
Comité evaluador	x		Existe un comité evaluador que está formado por el encargado de Recursos humanos y cada jefe de área.

Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación	x		La institución muestra claramente su objetivo en la evaluación que es que los colaboradores puedan observar en que deben mejorar y motivarles a lograrlo
Parámetros a evaluar	x		Los parámetros a evaluar están debidamente establecidos, se cuenta con diferentes parámetros según la evaluación aplicada.
Firma de los participantes	x		

<b>Equipo evaluador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Jefe inmediato y colaborador para evaluar	x		Se cuenta con este equipo evaluador para la autoevaluación.
Jefe inmediato, colaborador y sindicato	x		Se cuenta con este equipo evaluador para evaluación por prueba de rendimiento
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores	x		Se cuenta con este equipo evaluador para la evaluación de desempeño 360.

<b>Almacenamiento de datos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Archivado en expediente	x		La evaluación al desempeño de cada colaborador es archivada en sus expedientes tanto físicamente como digitalmente.
Archivo digital	x		La institución MINED cuenta con una base de expedientes digitalizados.
Otros			

Anexo No. 6 Formato de los métodos de evaluación del desempeño del Ministerio de educación-Matagalpa (Autoevaluación)



Ministerio de Educación  
División General de Recursos Humanos  
División de Personal

**Evaluación al Desempeño**

Categoría: DIRECTIVO

**I. Datos del Evaluado(a):**

1. Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_
2. Puesto que Ocupa: \_\_\_\_\_
3. Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_
4. Fecha en el puesto: \_\_\_\_\_
5. Periodo a evaluar: \_\_\_\_\_
6. Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_

**II. Desempeño Laboral del Evaluado(a):**

	Factores	Grados					
		I	M	B	MB	E	
<b>1.-</b>	<b>Responsabilidad: Calidad y Cumplimiento en el trabajo</b>	<b>50 pts</b>					
1.1	Planificación y organización del trabajo	10	2	4	6	8	10
1.2	Dirección y orientación	10	2	4	6	8	10
1.3	Toma de decisiones	9	2	4	6	8	9
1.4	Cumplimiento de metas	9	2	4	6	8	9
1.5	Dominio y conocimiento de su trabajo.	6	1	2	4	5	6
1.6	Asistencia y Puntualidad	6	1	2	4	5	6
<b>Total Resultado del Trabajo</b>		<b>50</b>					
<b>2.-</b>	<b>Actitud y habilidad en el trabajo.</b>	<b>30 pts</b>					
2.1	Liderazgo	7	1	3	4	6	7
2.2	Compromiso Social e Institucional	7	1	2	4	6	7
2.3	Vocación de servicio	6	1	2	4	5	6
2.4	Iniciativa y creatividad	4	1	2.5	3	3.5	4
2.5	Relaciones interpersonales	3	1	1.5	2	2.5	3
2.6	Trabajo en equipo y cooperación	3	1	1.5	2	2.5	3
<b>Total Actitud y habilidad en el trabajo</b>		<b>30</b>					
<b>3.-</b>	<b>Desarrollo de Competencias.</b>	<b>20 pts</b>					
3.1	Auto organización	5	1	2	3	4	5
3.2	Efectividad personal	5	1	2	3	4	5
3.3	Afán de Logro y Superación.	5	1	2	3	4	5
3.4	Capacidad de análisis y síntesis	5	1	2	3	4	5
<b>Total Desarrollo de Competencias</b>		<b>20</b>					
<b>Total Puntaje:</b>		<b>100</b>					
<b>Total Puntaje Obtenido:</b> _____							

**III. Comentarios sobre la Evaluación**

Comentarios del o la evaluador(a) sobre el Desarrollo mostrado por la persona evaluada durante el período a evaluar.

---

---

---

**IV. Evaluación cualitativa del cumplimiento de las actividades extraplan encomendadas**

---

---

---

**V. Comentarios del o la evaluado(a) con relación a los resultados de su evaluación:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Nombre Evaluador(a)**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

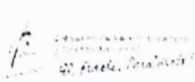
\_\_\_\_\_  
**Nombre Evaluado(a)**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

		<u>RANGOS</u>
E	: Excelente	100
MB	: MUY BUENO	85 - 99
B	: BUENO	60 - 84
M	: MEJORABLE	50 - 59
I	: INSUFICIENTE	0 - 49

(Metodos, 2016)

Anexo No. 7 Formato de los métodos de evaluación del desempeño del Ministerio de educación-Matagalpa (Evaluación 360)



Ministerio de Educación  
División General de Recursos Humanos  
División de Personal  
**Evaluación al Desempeño**  
CATEGORIA: OPERATIVO

**I. Datos del Evaluado:**

1. Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_
2. Puesto que Ocupa: \_\_\_\_\_
3. Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_
4. Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_
- 5.- Periodo a Evaluar \_\_\_\_\_

**II. Desempeño Laboral del Evaluado:**

	Factores	Grados					
		I	M	B	MB	E	
<b>1.-</b>	<b>Disciplina laboral: Permanencia en su puesto de trabajo en jornada laboral establecida</b>	<b>20 pts.</b>					
1.1	Asistencia.	5	1	2	3	4	5
1.2	Puntualidad.	5	1	2	3	4	5
1.3	Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
1.4	Comportamiento durante la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
<b>Total Disciplina Laboral</b>		<b>20</b>					
<b>2.-</b>	<b>Responsabilidad: Calidad y Cumplimiento en el trabajo</b>	<b>30 pts</b>					
2.1	Domino y conocimiento de su trabajo.	9	1	3	5	7	9
2.2	Calidad de Trabajo realizado	9	1	3	5	7	9
2.3	Cumplimiento de orientaciones y ejecución en tiempo	6	1	2	4	5	6
2.4	Cuido, protección y uso de los recursos asignados	6	1	2	4	5	6
<b>Total Resultado del Trabajo</b>		<b>30</b>					
<b>3.-</b>	<b>Actitud y habilidad en el trabajo. Disposición para cumplir con los deberes personales, laborales e Institucional</b>	<b>30 pts</b>					
3.1	Trabajo en equipo	5	1	2	3	4	5
3.2	Relaciones interpersonales	5	1	2	3	4	5
3.3	Capacidad de comunicarse y compartir experiencias	3	1	1.5	2	2.5	3
3.4	Iniciativa y creatividad	5	1	2	3	4	5
3.5	Compromiso Social e Institucional	6	1	2	3	4	6
3.7	Vocacion de Servicio	6	1	2	3	4	6
<b>Total Actitud y habilidad en el trabajo</b>		<b>30</b>					
<b>4.-</b>	<b>Desarrollo de Competencias.</b>	<b>20 pts</b>					
4.1	Autoorganización de actividades	5	1	2	3	4	5
4.2	Efectividad personal	5	1	2	3	4	5
4.3	Afán de Logro y Superación.	5	1	2	3	4	5
4.4	Madurez y superación ante críticas constructivas	5	1	2	3	4	5
<b>Total Desarrollo de Competencias</b>		<b>20</b>					

Total Puntaje:

100					
-----	--	--	--	--	--

Total Puntaje Obtenido: \_\_\_\_\_

**III. Comentarios sobre la Evaluación**

Comentarios de Superior inmediato sobre el Desarrollo mostrado por la persona evaluada durante el período que tiene de ocupar el Puesto:

---

---

---

**IV. Evaluación cualitativa del cumplimiento de las actividades extraplan encomendadas**

---

---

---

**V. Comentarios de la persona evaluada con relación a los resultados de su evaluación:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Superior Inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma

RANGOS		
E	: Excelente	100
MB	: MUY BUENO	85 - 99
B	: BUENO	60 - 84
M	: MEJORABLE	50 - 59
I	: INSUFICIENTE	0 - 49

(Metodos, 2016)



Anexo No. 8 Formato de los métodos de evaluación del desempeño del Ministerio de educación-Matagalpa (Evaluación por prueba de rendimiento)



Ministerio de Educación  
División General de Recursos Humanos  
División de Personal  
**Evaluación al Desempeño**  
Categoría: EJECUTIVO

**I. Datos del Evaluado(a):**

1. Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_
2. Puesto que Ocupa: \_\_\_\_\_
3. Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ 4. Fecha en el puesto: \_\_\_\_\_
5. Periodo a evaluar: \_\_\_\_\_
6. Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_

**II. Desempeño Laboral del Evaluado(a):**

	Factores	Grados					
		I	M	B	MB	E	
<b>1.-</b>	<b>Disciplina laboral:</b> Permanencia en su puesto de trabajo en jornada laboral establecida	<b>20 pts.</b>					
1.1	Asistencia.	5	1	2	3	4	5
1.2	Puntualidad.	5	1	2	3	4	5
1.3	Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
1.4	Comportamiento durante la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
<b>Total Disciplina Laboral</b>		<b>20</b>					
<b>2.-</b>	<b>Responsabilidad:</b> Calidad y Cumplimiento en el trabajo	<b>30 pts</b>					
2.1	Domínio y conocimiento de su trabajo.	9	2	4	6	8	9
2.2	Planificación del trabajo	9	2	4	6	8	9
2.3	Cumplimiento de orientaciones y ejecución en tiempo	6	1	2	4	5	6
2.4	Calidad de Trabajo realizado	6	1	2	4	5	6
<b>Total Resultado del Trabajo</b>		<b>30</b>					
<b>3.-</b>	<b>Actitud y habilidad en el trabajo.</b>	<b>30 pts</b>					
3.1	Capacidad de liderazgo	5	1	2	3	4	5
3.2	Vocación de servicio	5	1	2	3	4	5
3.3	Compromiso Social e Institucional	5	1	2	3	4	5
3.4	Trabajo en equipo y cooperación	4	1	2	3	3.5	4
3.5	Iniciativa y creatividad	4	1	2	3	3.5	4
3.6	Relaciones interpersonales	4	1	2	3	3.5	4
3.7	Capacidad de comunicarse y compartir experiencias	3	1	1.5	2	2.5	3
<b>Total Actitud y habilidad en el trabajo</b>		<b>30</b>					
<b>4.-</b>	<b>Desarrollo de Competencias.</b>	<b>20 pts</b>					
4.1	Auto organización	5	1	2	3	4	5
4.2	Efectividad personal	5	1	2	3	4	5
4.3	Afán de Logro y Superación.	5	1	2	3	4	5
4.4	Capacidad de análisis y síntesis	5	1	2	3	4	5
<b>Total Desarrollo de Competencias</b>		<b>20</b>					

**Total Puntaje:**

100					
-----	--	--	--	--	--

**Total Puntaje Obtenido:** \_\_\_\_\_

**III. Comentarios sobre la Evaluación**

Comentarios del o la evaluador(a) sobre el Desarrollo mostrado por la persona evaluada durante el período a evaluar:

---

---

---

**IV. Evaluación cualitativa del cumplimiento de las actividades extraplan encomendadas**

---

---

---

**V. Comentarios del o la evaluado(a) con relación a los resultados de su evaluación:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Nombre Evaluador(a)

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre Evaluado(a)

\_\_\_\_\_  
Firma

<u>RANGOS</u>		
E	: Excelente	100
MB	: MUY BUENO	85 - 99
B	: BUENO	60 - 84
M	: MEJORABLE	50 - 59
I	: INSUFICIENTE	0 - 49

(Metodos, 2016)

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

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

			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	<i>Entrevista</i>	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</i>
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	<i>Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</i>	<i>Colaboradores</i>
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	<i>Entrevista</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño o cómo se resguarda la información resultante?  ¿De que forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño o actuales y los históricos?	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</i>

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

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño o en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
			Características		<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño o aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autoreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores
			Pasos para realizar la autoevaluación.		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para realizar la autoevaluación del desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar la autoevaluación?	Destacar los objetivos que ha cumplido y como lo ha conseguido Reconoce sus defectos Comparte tu enfoque y los	Colaboradores

						cambios que puedes hacer para mejorar Se profesional, no exageres ni de los exitos ni de los fracasos Solicita ayuda si la necesitas		
			Evaluación 360	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuales son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores
				Pasos para realizar la evaluación 360	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para realizar la evaluación 360 ?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato



					<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar la autoevaluación?	Seleccionar a los participantes Comunicar 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	Colaboradores
			Gestion por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

				<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización Los objetivos del departamento o deben entrelazarse con los de la organización Se debe realizar una retroalimentación general por departamento La alta dirección es parte de todo el proceso Se debe apoyar de forma continua al personal	Colaboradores
			Pasos para realizar la gestión por objetivos	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar la gestión por objetivos?	Definir objetivos de la organización Transmitir los objetivos a los miembros del grupo Supervisar el desempeño Evaluar el progreso Reconocer los logros	Colaboradores
		Escala gráfica	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

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

				Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar método de escala gráfica?	Definir los criterios de evaluación selecciona las competencias , habilidades o comportamientos que son esenciales para el desempeño en el puesto. Establecer un rango de calificación determina una escala que se utilizará para evaluar cada criterio. Describir cada nivel de calificación específica 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 correspondiente escala de calificación Capacitar a los evaluadores asegurando que	Colaboradores

							<p>comprendan cómo usar la escala gráfica de manera consistente y justa Realizar la evaluación los supervisores o evaluadores que calificará a los empleados. Revisar y analizar los resultados después de la evaluación Documentar, archiva y guarda las evaluaciones para referencias futuras, ya que son útiles para el seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo y para decisiones de promoción o remuneración.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

			Prueba de rendimiento	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuales son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Fiabilidad: La prueba debe ser consistente y confiable, lo que significa que al repetir la prueba, se deberían obtener resultados similares si el rendimiento del individuo no ha	Colaboradores

						<p>cambiado.</p> <p>Validez: La prueba debe medir 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 discriminación.</p> <p>Objetividad: La evaluación debe ser objetiva, basada en criterios claros y medibles</p> <p>Relevancia: Las pruebas deben ser pertinentes y estar alineadas con los objetivos de evaluación y las competencias que se desean medir.</p>		
				Pasos para realizar la prueba de rendimiento	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿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. Planificar y diseñar pruebas. Preparar el entorno y las herramientas de prueba. Ejecutar las pruebas de rendimiento. Consolidar y analizar los resultados de la prueba. Repetir la prueba para confirmar que el problema se ha eliminado.	Colaboradores
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato



					Encuentra	A continuación se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasificarlas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero Provoca Ambiente de tensión entre empleados División de los Empleados Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	Colaboradores
--	--	--	--	--	-----------	--	--	---------------