



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

**Tema:**

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

**Subtema:**

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Financiera M & M del municipio de Sèbaco departamento de Matagalpa, Durante el año 2024

**AUTORES:**

Br. Alvaro Daniel Moran Mendoza

Br. Dalila Campos Siles

Br. Yang Carlos Aguirre Dávila

**TUTOR:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, noviembre 2024





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

#### **Tema:**

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

#### **Subtema:**

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Financiera M & M del municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

#### **AUTORES:**

Br. Alvaro Daniel Moran Mendoza

Br. Dalila Campos Siles

Br. Yang Carlos Aguirre Dávila

#### **TUTOR:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, noviembre 2024

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II JUSTIFICACION</b> .....	5
<b>III.OBJETIVOS</b> .....	6
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECIFCO .....	6
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	7
4.1 Evaluación del desempeño. ....	7
4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño .....	7
4.3 Expectativas del trabajo (del trabajador) .....	10
4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño .....	12
4.4.1 Entrevista del desempeño .....	14
4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	14
4.5 Métodos de evaluación del desempeño .....	17
4.5.1 Autoevaluación.....	19
4.5.1.1 Definición .....	19
4.5.1.2 Importancia .....	19
4.5.1.3 Características .....	21
4.5.1.4 Pasos para realizar la Autoevaluación.....	23
4.5.2 Evaluación 360.....	26

4.5.2.1 Definición .....	26
4.5.2.2 Importancia.....	26
4.5.2.3 Características .....	28
4.5.3 Gestión por objetivos.....	32
4.5.3.1 Definición .....	32
5.5.3.2 Importancia.....	32
4.5.3.3 Característica .....	34
4.5.4 Escala Grafica .....	39
4.5.4.1 Definición .....	39
4.5.4.2 Importancia.....	39
4.5.4.3 Características .....	41
4.5.4.4 Pasos para aplicar el método de escala gráfica.....	43
4.5.5 Prueba de rendimiento.....	46
4.5.5.1Definición .....	46
4.5.5.2 Importancia de la prueba de rendimiento. ....	46
4.5.5.3 Características de las pruebas de rendimiento. ....	46
4.5.5.4 Pasos para realizar la prueba de rendimiento. ....	47
4. 6 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.....	49
4.6. 1. Ventajas .....	49
4.6.2 Desventajas .....	50
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>53</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>54</b>
<b>VII. ANEXOS</b> .....	<b>59</b>



## **Dedicatoria**

A mi tía, Shirley Mariela Dávila Ruiz y a mi abuela Juana Del Carmen Ruiz Martínez, quienes han sido mi pilar y fuente de inspiración a lo largo de toda mi vida. Su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante me han dado la fortaleza y determinación necesarias para llegar hasta aquí. Cada logro que alcanzo lleva consigo una parte de su dedicación y esfuerzo.

A mis amigos y colegas, cuyo ánimo y compañía han iluminado los momentos más oscuros de este proceso. Su comprensión, risas y consejos han sido un refugio invaluable, y cada conversación compartida ha enriquecido mi experiencia académica.

A mis profesores y mentores, especialmente a MSc. Meylin Zamora, por su guía experta, su paciencia infinita y su confianza en mi capacidad. Su orientación ha sido crucial en el desarrollo de esta tesis y en mi crecimiento personal y profesional.

Y a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a mi camino académico y personal. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en esta travesía, y por ello les estoy profundamente agradecido.

Este logro es el reflejo de la colaboración, el apoyo y el amor de quienes me rodean. Gracias por estar a mi lado en cada paso del camino.

Con sincero agradecimiento,

Yang Carlos Aguirre Dávila

## DEDICATORIA

Le doy gracias al. Padre Eterno celestial, fuente de todo amor y sabiduría, le dedico este logro. Gracias por darme la fortaleza, la fe, salud, entendimiento y la perseverancia para alcanzar esta meta.

A mí misma, por no rendirme y creer en mis sueños y por trabajar con determinación para hacerlo realidad Este logro es el resultado de mi esfuerzo determinación y del compromiso que hice conmigo misma.

A mis hijos, por ser mi mayor motivación y la razón por la que siempre me esfuerzo en dar lo mejor de mí y por demostrarme que mis hijos no son un obstáculo, sino mi mayor fuente de inspiración. A mi mamá, A mi esposo, por ser mi mayor motivación y mi apoyo constante y enseñarme a nunca rendirme.

A mis maestros, quienes han sido más que simples educadores; han sido guías y mentores en este viaje de aprendizaje. Su paciencia, sabiduría, y dedicación han dejado una huella profunda en mi formación. Gracias por cada lección compartida y por inspirarme a alcanzar mis metas. Este logro también es fruto de su esfuerzo y compromiso.

Dalila campos siles

## **Dedicatoria**

Primera mente a Dios por darme fortalezas y constancia para enfrentar todos y cada uno de los retos encontrados en la trayectoria de nuestra carrera

A mis padres, por brindarme su apoyo incondicional en cada paso que doy como estudiante universitario, siendo un pilar más que fundamental en nuestra carrera por culminar un sueño y una meta tan importante como lo es poder un día ser avalado por un título universitario de cara a la vida.

Alvaro Daniel Moran Mendoza

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy, con el corazón lleno de gratitud, quiero agradecer a Dios por haberme guiado y acompañado en este camino hasta culminar mi carrera profesional. Han sido años de esfuerzo, dedicación y sacrificios, pero nunca estuve sola.

Dios, gracias por la fortaleza en los momentos difíciles, por la sabiduría para aprender y crecer, y por la perseverancia para no rendirme. Cada paso que di, cada reto que superé, fue con tu bendición y tu gracia.

También a la comunidad universitaria CUR MATAGALPA, a los docentes que me transmitieron tiempo con dedicación y conocimientos. En especial al tutor MSC: Carlos Albertos Mendoza Martínez por guiarme en este seminario de graduación como punto final de mi carrera.

Dalila campos siles

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por regalarme vida, sabiduría y fuerzas ya que sin ello no hubiera sido posible que llegara a culminar nuestra carrera

A mis padres por darnos apoyo incondicional y por presentar las condiciones en nuestros hogares que nos permiten enfocarme principalmente en mis deberes universitarios

Agradezco también al gobierno central, ministerio de educación y CUR Matagalpa por su línea educacional presentar las condiciones económicas, planes de estudio que nos permiten adecuarnos a todas las exigencias de nuestra carrera universitaria

Alvaro Daniel Moran Mendoza



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**VALORACIÓN DEL DOCENTE**  
**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL, MATAGALPA**  
**CUR – MATAGALPA**

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Yang Carlos Aguirre Dávila (CARNET No 20600952), Dalila Campos Siles (CARNET No.20606331), Alvaro Daniel Moran Mendoza (CARNET No 19606705)** con el Tema General: “Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024. Y correspondiente al Subtema: el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Financiera M & M del municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

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

Se extiende la presente a los veinticinco días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

Esta investigación abordó el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la Financiera M & M del municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, periodo 2024, tiene como propósito Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la financiera M & M. El estudio del análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral es muy fundamental ya que permite el crecimiento y la sostenibilidad de la financiera M & M, y así poder identificar el proceso utilizado para el rendimiento de sus empleados como las fortalezas y debilidades, también busca el mejoramiento continuo de la financiera. En este estudio se dio a conocer indicadores específicos del desempeño entre ellos se destacan. Autoevaluación, Evaluación 360 y la gestión por objetivos. Esto busca alinear los objetivos individuales con los de la empresa, fomentando así un ambiente de trabajo más motivador y productivo con una retroalimentación constante promoviendo un diálogo abierto entre los empleados y sus supervisores, facilitando el crecimiento personal, profesional y de igual manera para la financiera.

Palabras clave:

- ✓ Empresa Financiera M&M,
- ✓ Desempeño laboral,
- ✓ Evaluación del desempeño,
- ✓ Método de evaluación del desempeño.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda un tema muy significativo dentro del mundo empresarial, el cual hace referencia al análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa pública y privada del departamento de Matagalpa, periodo 2024, exactamente en la financiera M&M, Sébaco.

El estudio del Análisis del sistema de evaluación del desempeño en la financiera M&M es fundamental para la gestión eficiente del capital humano, debido a que brinda la capacidad de cómo evalúa y gestiona la productividad de sus colaboradores. Es por ello que se necesita evaluar el Sistema de Evaluación de Desempeño laboral e identificar los aspectos que no les genera aporte para afrontar las problemáticas, dicha investigación es una oportunidad para que las entidades conozcan mejor su personal y tomen iniciativas de cambio y mejora según sus necesidades y capacidades.

Existen muchas investigaciones relacionadas a la variable de estudio. A través de la búsqueda de antecedentes entre ellos están los siguientes:

A nivel internacional

En la universidad privada del Norte Perú, se realizó una investigación titulada. "Evaluación del desempeño en las empresas de Latinoamérica, cuyo propósito determinar la evaluación del desempeño en las empresas latinoamericanas. Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura desde el año 2008 al 2018, recopilando la información de las bases de datos EBSCO host, ProQuest, Scielo y Redalyc, se buscó responder a la interrogante: ¿De qué manera se ha realizado la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años? Se seleccionaron 25 estudios que cumplieron los criterios de inclusión: textos completos, publicados en revistas electrónicas, idioma español, que estudien las variables de interés, fecha de publicación 2008 a 2018. Los resultados mostraron que la mayoría de los artículos tuvieron como fecha y lugar de publicación año 2014 en América del Sur. Se concluyó que la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en

los últimos 10 años se ha realizado desde tres puntos de vista, de forma colectiva o grupal, de forma individual y combinando aspectos individuales y grupales., además de forma periódica, anualmente, mediante observación directa y ejecutada por cada miembro de la empresa (Flores E. C., 2008-2018)

#### A nivel Centroamericano

La investigación realizada por Borbón en el Instituto tecnológico de Costa Rica (Borbón, 2005) titulada “Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal”, cuyo propósito se centra en la creación de un manual para estandarizar y mejorar la evaluación del desempeño en las empresas de Centroamérica. Fue determinar la evaluación del desempeño en las empresas de Centroamérica y desarrollar un manual que pudiera ser utilizado para estandarizar y optimizar este proceso en la región. Según la investigación, la evaluación del desempeño es un proceso dinámico que involucra al evaluado y a su gerente, y es fundamental en la administración moderna. La evaluación no solo mide el rendimiento, sino que también identifica problemas en la supervisión, la integración de los empleados a la organización, y la necesidad de entrenamiento. Un manual de evaluación del desempeño proporciona una guía sistemática para llevar a cabo evaluaciones de manera coherente y justa. Incluye: Procedimientos y Criterios: Define los procedimientos y criterios que deben seguirse durante el proceso de evaluación.

#### Nivel Local

En la universidad nacional autónoma de Nicaragua-Matagalpa, realizo una investigación titulada Aplicación de los componentes de administración de RR. HH a la empresa Si lay Matagalpa, durante el primer semestre del año 2005. a responsable de recursos humanos Sra. Advertina Rodríguez, asegura que en esta empresa la evaluación del desempeño es de mucha importancia, ya que, mediante este proceso de evaluación, se identifican las áreas que necesitan capacitación; como sistemas administrativos; por otro lado, las evaluaciones del desempeño conllevan a diversos beneficios los cuales deben ser aprovechados por la gestión de recursos humanos que lleva a cabo el ministerio de salud, la evaluación del desempeño se implementa a través del modelo

mixto, el cual está basado en competencias y resultados y la evaluación participativa por objetivos; por otra parte, se atribuyen cinco niveles de evaluación que van desde excelente hasta deficiente; cada nivel cuenta con su definición respectiva y les corresponde una puntuación determinada de cero a cien (0 – 100), que se utiliza en el cálculo y la obtención global de cada empleado. (Martha Eugenia Machado Ruíz, 2005)

Dichos antecedentes fueron de gran utilidad, para ubicar la variable e indicadores, al mismo tiempo se logró observar los objetivos que se propusieron dichos actores, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegaron.

La presente investigación, está dirigida a la financiera M&M tiene como propósito el análisis del sistema de evaluación del desempeño, con el fin de analizar las ventajas y desventajas y métodos utilizados. Para utilidad de la financiera, como para nosotros así mismo para futuras investigaciones relacionada con el tema de estudio.

En la investigación se determinó, el siguiente diseño metodológico. Según su enfoque la presente investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos: porque se aplicaron encuestas y entrevista para profundizar en los resultados ambos para validez de las conclusiones.

El alcance y profundidad de dicho estudio investigativo, es descriptiva porque busca puntualizar las características de la variable de estudio: La investigación consta con un diseño de corte transversal por lo que se implementó en tiempo determinado. Los métodos investigativos que se utilizaron fueron los siguientes: científico y empírico porque pretende obtener conocimiento a partir de la realidad e igual se hace uso de la financiera, la lógica y el razonamiento.

En este tema de estudio se aplicó el método de muestreo no pro balístico por conveniencia ya que permite la selección de los colaboradores de igual manera algunos de los siguientes criterios se evaluó todas las áreas de la financiera, colaboradores permanentes, personal presente. El personal de la investigación es de (47 colaboradores y 1 gerente) Donde se seleccionó una muestra de 9 colaboradores para aplicar la encuesta. De igual manera la entrevista dirigida al gerente y observación directa que

sirvieron de apoyo para el objeto de estudio conjuntamente con programas como Excel, Word, PowerPoint.

La financiera M&M ubicada en el municipio de sebaco departamento de Matagalpa con sede central en managua sus inicios de operaciones en octubre desde el año 2012. Consolidándose como una empresa dedicada a brindar servicios de financiamiento personal y empresarial, préstamos y asesoramiento financiero, con el objetivo de apoyar el desarrollo económico de sus clientes.

## II JUSTIFICACION

El presente estudio investigativo pretende identificar el análisis del sistema evaluación del desempeño laboral en la empresa de M&M financiera del municipio de Sabaco departamento de Matagalpa, en el periodo del año 2024.

Dicha investigación, es de suma importancia, debido a que el mundo empresarial en el que se desarrollan es competitivo y como bien se sabe en toda empresa el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa es la base de toda la identidad ya que es fundamental, porque le permite organizar sus recursos, ejecutar adecuadamente sus actividades y tener relaciones laborales coordinadas, para cumplir en tiempo y forma los planes trazados y así lograr alcanzar sus objetivos.

Este estudio investigativo tiene un impacto positivo, ya que permite a la financiera M&M verificar la situación del análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral de una manera eficiente y así identificar áreas en las que los empleados están siendo productivo en sus actividades y áreas que necesitan mejorar y así brindar la oportunidad de emprender modificaciones en función de su contexto actual.

La presente investigación es de gran utilidad para la empresa sujeta de estudio pues le permite disponer de mejores elementos de apoyo en sus bases, así como los conocimientos necesarios para seguir mejorando su estructura.

A demás que servirá a futuros investigadores que aborden la misma temática de estudio, estudiantes y docentes de la ciencias económicas y administrativas de la CUR CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA, que desarrollan estudios relacionados en las asignaturas metodología de la investigación, investigación aplicada y las diferentes modalidades de graduación, utilizándolas como antecedentes para ubicar variables, su variables y bibliografía.

### **III.OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la financiera M&MT en el municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFCO**

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral utilizado por la M&MT.
2. Identificar los métodos utilizados por la empresa M&M T.
3. Determinar las ventaja y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa M&M T.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 Evaluación del desempeño.

Según (Hernandez, 2018) 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. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado.

El autor menciona que la evaluación de desempeño, Son todas aquellas acciones o comportamiento observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. Estas acciones y comportamientos son observado y evaluados para determinar el rendimiento de los trabajadores, por ellos se define como un procedimiento sistemático y estructural en el que se utiliza para medir, evaluar e influir sobre el comportamiento, actitudes atributos y resultados que se relacionan con el desempeño. Es decir, Evaluación del Desempeño colabora con la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

### 4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.  
Adaptación del individuo al cargo. Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le asignado

Ascensos e incentivos: Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada

trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa él porque

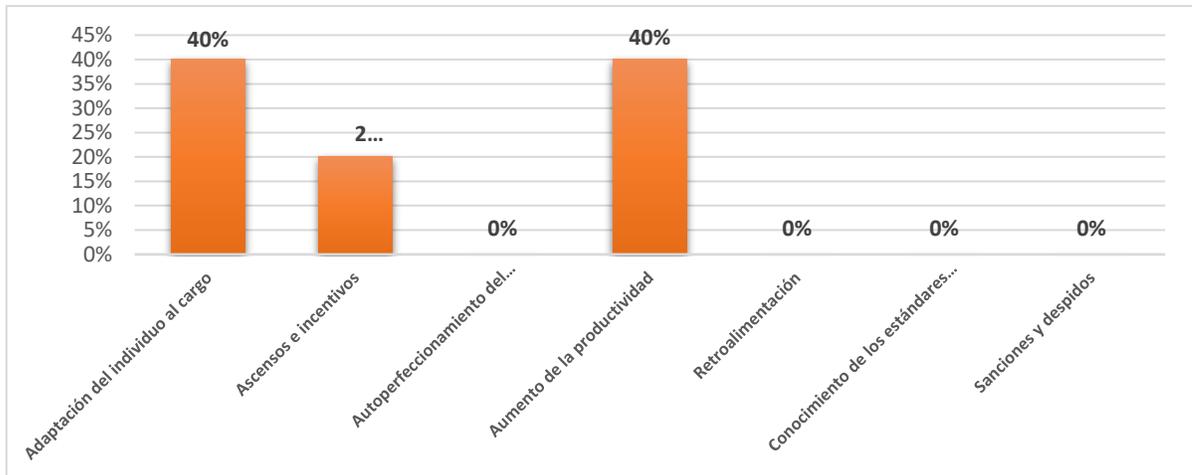
**Autoperfeccionamiento del empleado:** El manual básico para la evaluación del desempeño en las empresas puede guiar al trabajador hacia un autoperfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas, así como sus aciertos para que este mejore día con día.

**Estímulo a la mayor productividad:** Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las empresas es conocer a que trabajadores de les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

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

**Retroalimentación de información al individuo:** Uno de los para el cual nos sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua. (Idalberto, 2000)

De acuerdo a lo mencionado por el autor el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir los objetivos los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. El empleado debe recibir una retroalimentación adecuada a fin de reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.



**Gráfico No 1 Objetivos Evaluación del desempeño**

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

Se Muestra que el 40% de los colaboradores de la organización afirman que el objetivo de evaluaciones del desempeño es con el fin de aumentar la productividad de la organización y con igual porcentaje la adaptación de los individuos al cambio por otra parte el 20% opinan que es con el objetivo de brindar ascensos e incentivos a los colaboradores, ninguno de ellos piensa que es con el objetivo de sanciones y despidos o de auto perfeccionamiento.

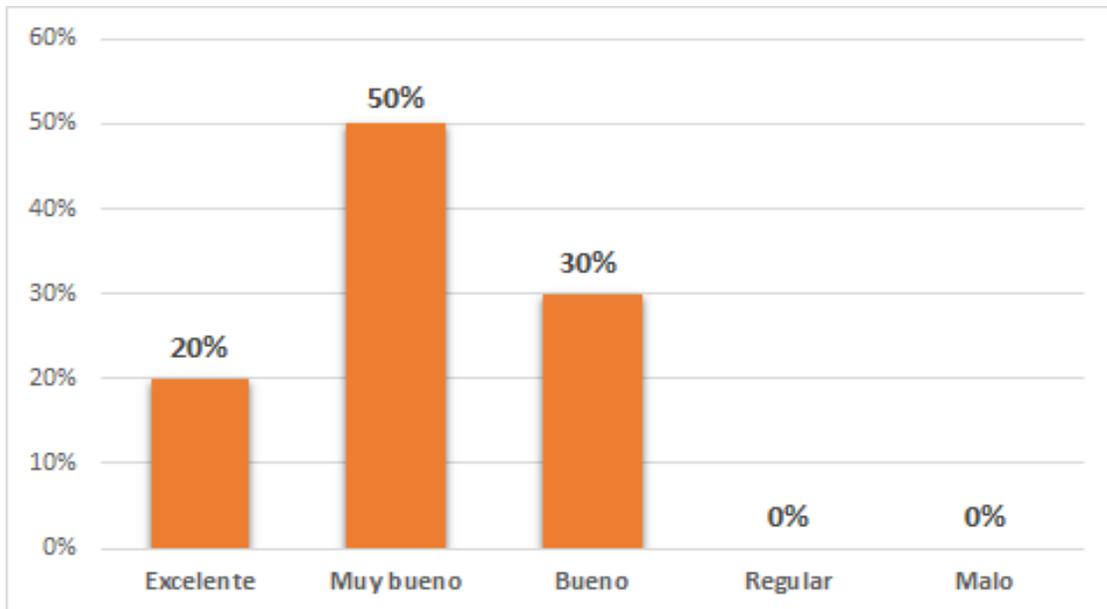
Según información obtenida mediante la entrevista realizada al gerente este afirman que la evaluación del desempeño se realiza con el objetivo de identificar las áreas de mejora para potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores y alinear sus esfuerzos con los objetivos de la organización.

Se puede diferir que parte del equipo de trabajo está en acuerdo con lo expresado por el gerente ya que efectivamente el objetivo de la evaluación es identificar las áreas de mejoras y así ayudar a los individuos a la adaptación a sus puestos de trabajo por otro lado estos consideran que simplemente se les proporciona esta evaluación para notar si están cumpliendo con sus metas de trabajo proporcionadas por la empresa.

### 4.3 Expectativas del trabajo (del trabajador)

Por lo tanto, el autor (Robbins, 2009) menciona que los empleados se preocupan por su ambiente laboral esto se refiere a las facilidades para realizar un buen trabajo, y prefieren sentirse bien en entornos seguros, limpios, cómodos los cuales no tengan demasiadas distracciones" destacando los siguientes puntos claves. Los trabajadores esperan ser recompensados de manera justa por su desempeño ya sea a través del salario, beneficios o reconocimientos, buscan oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente, incluyendo capacitación y avance en su carrera. Esperar un entorno laboral positivo donde se fomente la colaboración el respeto y la comunicación abierta, desean un equilibrio adecuado entre sus responsabilidades laborales y su vida personal lo que puede incluir flexibilidad de horario, valorar la posibilidad de participar en la toma de decisiones y tener un cierto grado de autonomía en sus funciones, buscan seguridad en su empleo y la posibilidad de un futuro estable dentro de la organización.

De acuerdo al autor las expectativas son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto en el que sentirá satisfecho, realizado(a), a gusto contigo mismo y desarrollarse profesionalmente a corto, mediano y largo plazo.



**Gráfico N°2 aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

A partir de encuestas realizadas a los colaboradores el gráfico muestra que el 50% de los trabajadores opinan que está muy bueno que se les realice continuamente la evaluación del desempeño por otra parte el 30% eligieron bueno y un 20% excelente a ninguno de los colaboradores les parece malo que se les realice continuamente esta evaluación

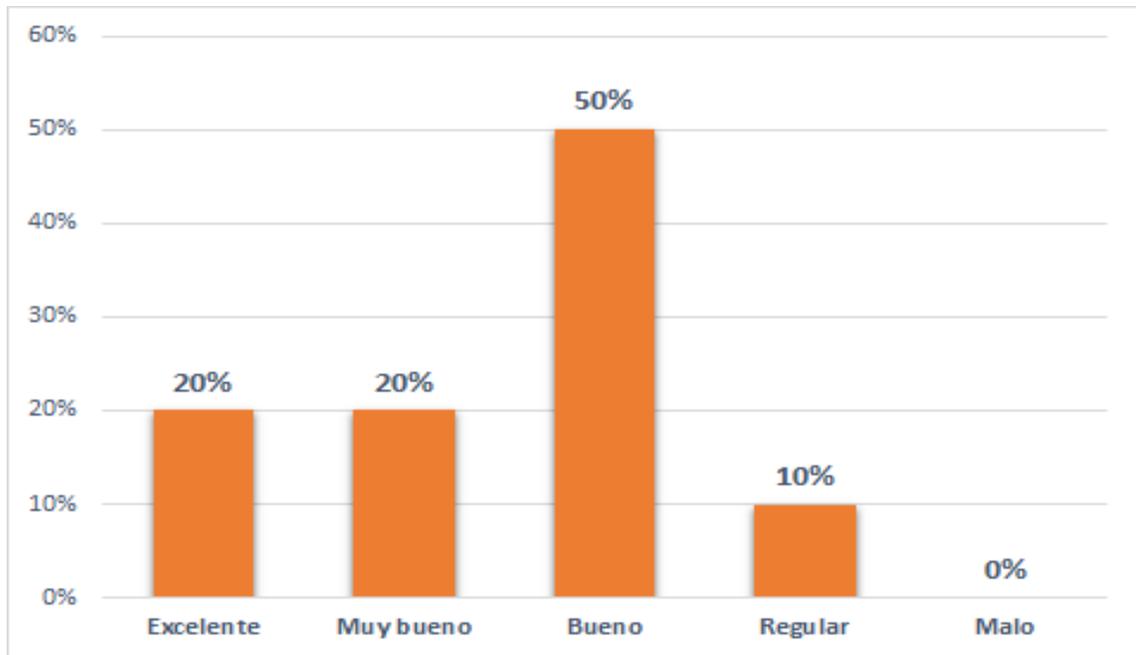
Mediante la entrevista realizada al gerente este afirma en que la evaluación continua pretende fomentar una cultura de retroalimentación constante promoviendo el crecimiento personal y profesional aumentando el compromiso de sus empleados.

Se puede apreciar que efectivamente esta evaluación proporciona un desarrollo personal y profesional en los trabajos ya que si alguno de ellos presenta algún tipo de problema en la organización será notado por medio aplicación continua de dicha evaluación y posteriormente se brindará ayuda para la mejora continua de cada uno de ellos

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

De acuerdo al autor (Sanchez & Calderon, 2012) Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad. Planificación del proceso de evaluación del desempeño Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. La planificación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación.

De acuerdo a lo citado por el autor, el diseño del programa de evaluación del desempeño es una herramienta que se implementa para evaluar la eficacia y la eficiencia de los trabajadores en la empresa, que todos los empleadores deben conocer y garantizar la aplicación de este de manera confiable y respaldar que los objetivos estén alineados con la intención que desea medir la organización y nos permite recopilar información del rendimiento laboral, de manera que facilita la evaluación de los trabajadores, la organización y las mejoras que se deben hacer.



**Gráfico N°3: Valora el diseño actual de la evaluación del desempeño**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Según datos generados por la encuesta realizada a colaboradores en la cual se preguntó ¿Cómo valoran al equipo que realiza la evaluación del desempeño? Estos respondieron en un 50% que el equipo que realiza la evaluación de desempeño es bueno el 20% lo califica como muy bueno y como excelente Solo el 10% lo valora como regular y a nadie le pareció malo el equipo que les realiza esta evaluación

De acuerdo con lo expresado por el gerente a través de la entrevista el equipo que se encarga de realizar la evaluación este compuesto por los supervisores directos de los colaboradores, miembros del departamento de recursos humanos y en algunos casos colegas que participan en la evaluación 360.

Se considera que el diseño actual de la evaluación es bastante efectivo, permitiendo una evaluación integral y objetiva, aunque siempre se está abierto a recibir sugerencias para mejorar el proceso. Esto sugiere que el equipo evaluador es percibido positivamente y está comprometido con la mejora continua.

#### 4.4.1 Entrevista del desempeño

Según (Encinas, 2013) la entrevista de desempeño es un proceso de comunicación entre un supervisor y un empleado que tiene como propósito evaluar el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo. Esta entrevista no solo busca analizar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas del trabajador, sino también identificar fortalezas, debilidades, y áreas de mejora en su desempeño. suelen incluir:

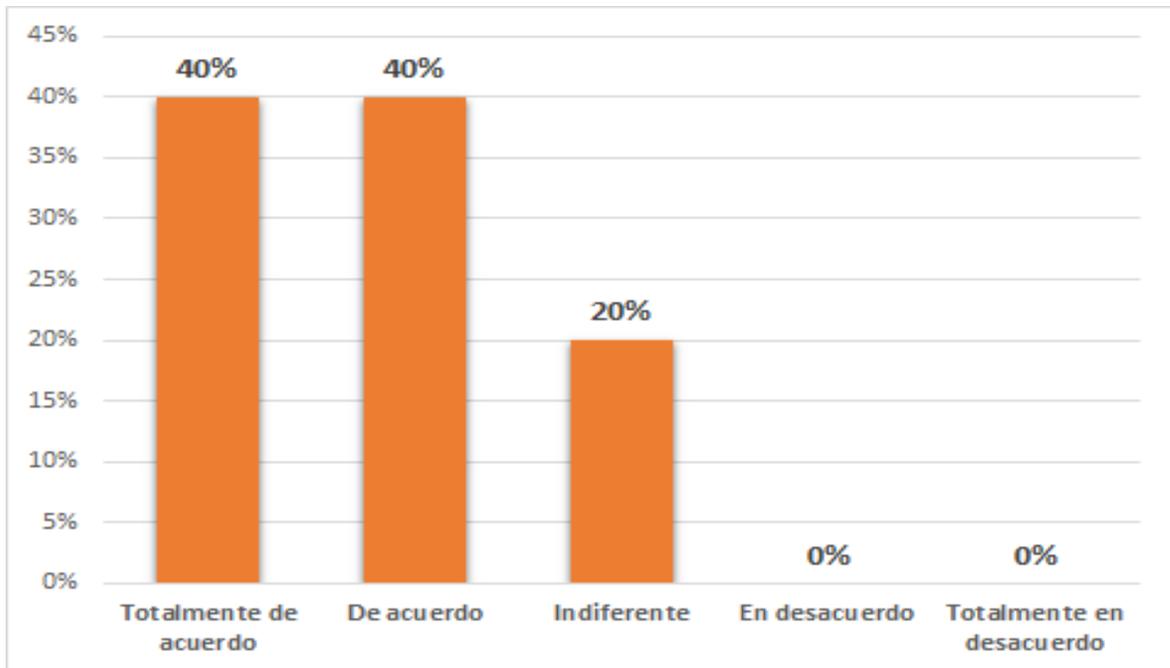
1. Retroalimentación sobre los logros y áreas de mejora.
2. Establecimiento de nuevas metas y expectativas para el próximo período.
3. Identificación de necesidades de desarrollo o capacitación.
4. Reconocimiento de logros y valoración de contribuciones.

Encina destaca que la entrevista de desempeño debe ser constructiva y bidireccional, permitiendo tanto al supervisor como al empleado expresar sus percepciones y perspectivas. Asimismo, enfatiza la importancia de la retroalimentación objetiva y específica, ya que el objetivo final es promover el desarrollo profesional del trabajador y alinear sus metas individuales con los objetivos organizacionales.

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

Según el actor (Muty, 2023) Documentar y almacenar los datos de la evaluación del desempeño es esencial por varias razones. En primer lugar, le ayuda a realizar un seguimiento del progreso de los empleados, identificar fortalezas y debilidades, y proporcionar comentarios y asesoramiento. En segundo lugar, le permite recompensar y reconocer a los empleados de alto rendimiento, y abordar cualquier problema o brecha en el rendimiento. En tercer lugar, respalda su toma de decisiones para promociones, transferencias o terminaciones, y proporciona evidencia en caso de disputas o reclamos legales. En cuarto lugar, te ayuda a alinear los objetivos de los empleados con la estrategia y la visión de la organización, y a fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje.

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



**GraficoN.4. Almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 40% de los encuestados se manifiesta "totalmente de acuerdo y de Partiendo de las encuestas realizadas a los colaboradores El 40% manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo. con el proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño, Solo el 20% se muestra indiferente y sin opiniones negativas.

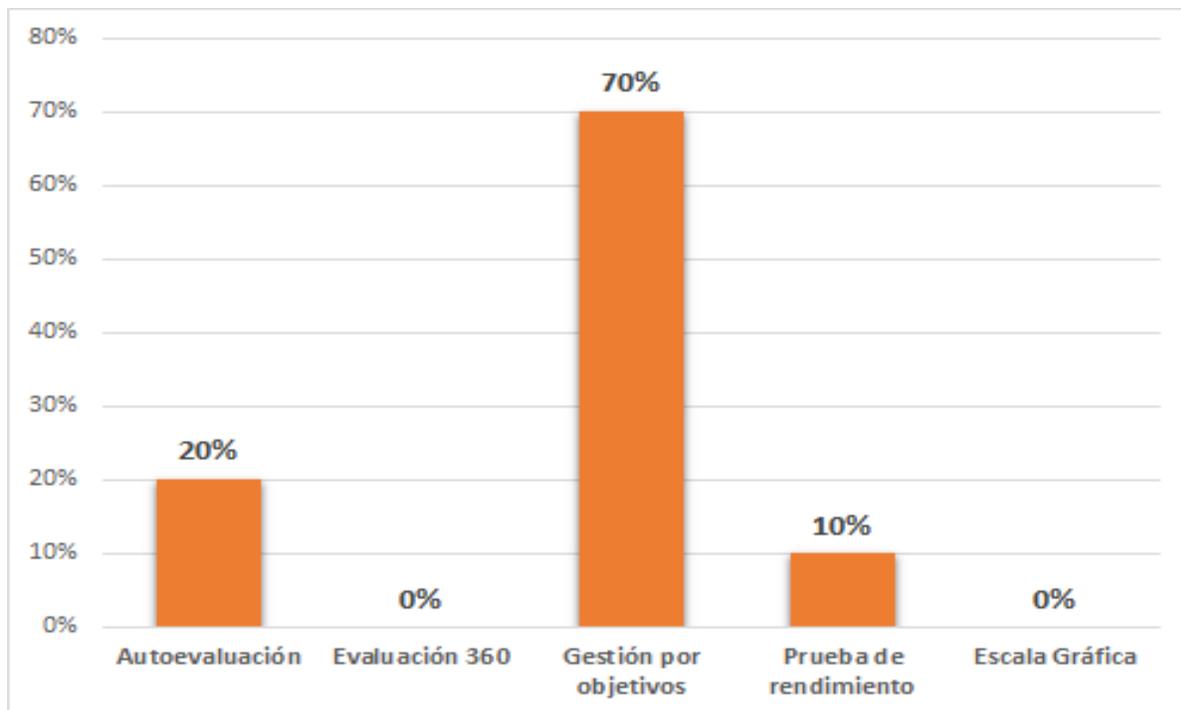
El gerente de la sucursal indica que la información se almacena en un sistema seguro y accesible solo para los responsables de Recursos Humanos, gerencia y supervisores directos, garantizando así la confidencialidad de los datos. Esto refuerza la percepción de que se toma en serio la confidencialidad de la información.

Los colaboradores se manifiestan tranquilos en cuanto a la manera de almacenamiento de los resultados esto refleja un alto nivel de confianza en cómo se maneja la información resultante de las evaluaciones.

#### 4.5 Métodos de evaluación del desempeño

Según (Brazzolotto, 2012) La evaluación del desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques, estos métodos se clasifican de acuerdo y miden: características, conductas o resultados. Por lo tanto, son un proceso formal que se utiliza para evaluar el rendimiento de un colaborador en su lugar laboral. y suelen implicar la revisión de la calidad del trabajo, la productividad, la eficiencia, la asistencia, el comportamiento y otros factores clave relacionados con la realización del trabajo por parte del equipo.

Haciendo referencia a lo citado por el autor el proceso de métodos es mediante el cual se estudia el desempeño de un empleado durante un período de tiempo, para encontrar estrategias que ayuden a optimizar su rendimiento. Casi siempre se hace en el lugar de trabajo, se encarga de evaluar el desempeño laboral y la productividad de cada persona teniendo en cuenta los objetivos establecidos.



**Gráfico N.5. Métodos de evaluación del desempeño utilizado en la empresa.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 70% de los encuestados menciona la gestión por objetivos como el método de evaluación utilizado, seguido de la autoevaluación con un 20% y prueba de rendimiento con un 10%. La evaluación 360, escala gráfica no son mencionadas por los empleados

Mediante la entrevista realizada al gerente se informa que se utiliza una combinación de autoevaluaciones, evaluación 360 y gestión por objetivos, adaptando el método según el rol y las necesidades del colaborador.

En los niveles observados se encuentra una contradicción en cuanto a lo que opinan los colaboradores con la percepción del gerente ya que ningún colaborador opto por la evaluación 360 siendo este uno de los principales métodos aplicados según el gerente, esto pasa debido a que algunos colaboradores son nuevos en la organización y no poseen los conocimientos de algunos métodos de manera correcta esto obtenido a través de la observación directa.

## 4.5.1 Autoevaluación

### 4.5.1.1 Definición

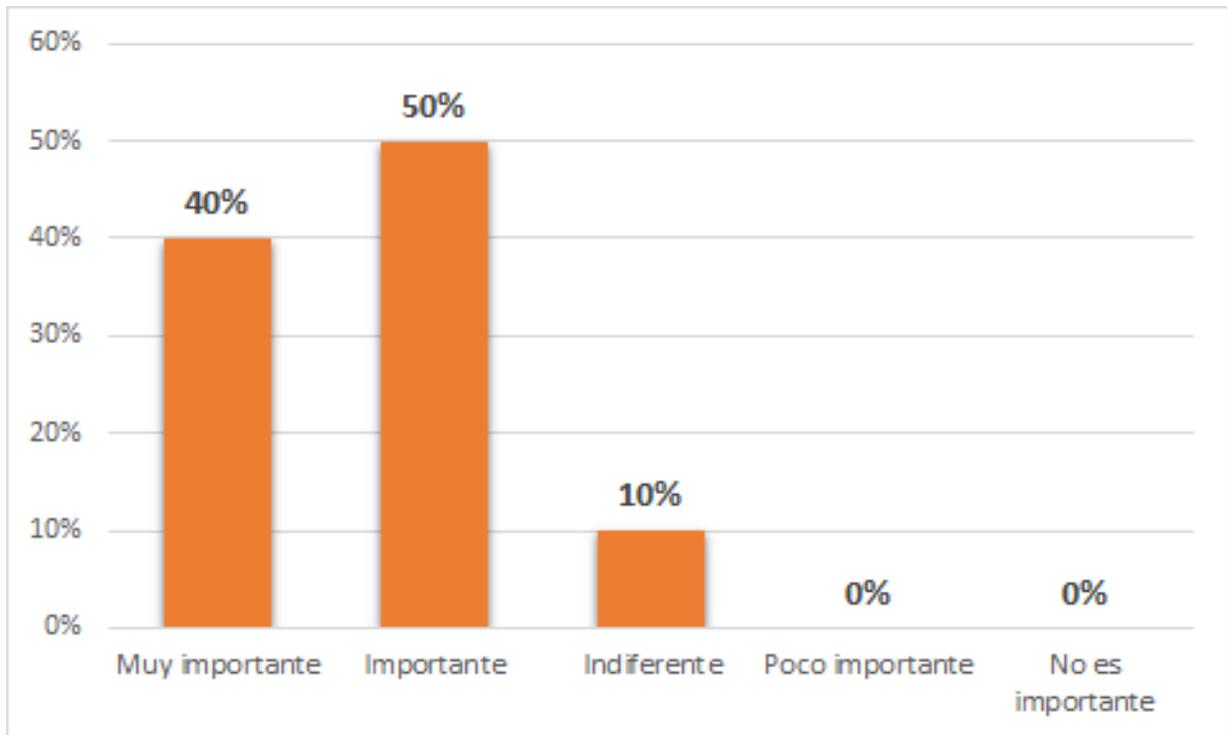
La autoevaluación es un método que, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria). Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación (Brazzolotto, 2012)

Como menciona el autor referente a la autoevaluación es un proceso por el que las personas identifican su fortaleza, esfuerzo y valoran su propio resultado en el desarrollo de una determinada actividad a la hora de manejar una situación.

### 4.5.1.2 Importancia

Según (Brazzolotto, 2012) Es un proceso fundamental que permite a los individuos reflexionar sobre sus habilidades, fortalezas y áreas de mejora, promoviendo una mayor comprensión de sí mismo, Responsabilidad: fomentando la responsabilidad personal al incentivar a los trabajadores a tomar conciencia de su desempeño y su impacto en el equipo y la organización, Mejora continua: facilita la identificación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo, impulsando una cultura de mejora constante Objetivos alineados: ayuda alinear las metas personales con los objetivos organizacionales promoviendo un enfoque más comprometido hacia el trabajo

De acuerdo al autor la importancia de autoevaluación es un elemento clave ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización y crecimiento personal.



**GraficoN.6** *Cómo valora la Importancia de la autoevaluación de desempeño en el puesto de trabajo*  
**Fuente:** *propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.*

Como se puede observar el 50% de los trabajadores la ve como importante mientras que el 40% lo considera muy importante, un 10% se muestra indiferente y ningún colaborador opina en que no es importante

El generen manifestó que está auto evaluación es fundamental ya que permite a los colaboradores reflexionar sobre su rendimiento y asumir un papel activo en su propio desarrollo.

Se refiere en que esta evaluación es de suma importancia tanto para la organización como para los colaboradores ya que es vista como un componente clave para el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos.

#### 4.5.1.3 Características

Según (Brazzolotto, 2012) estas características es un proceso muy importante en el desarrollo personal y profesional por varias razones:

**Autonomía:** es un proceso que el individuo realiza por sí mismo, sin intervención directa de un superior o evaluador externo.

**Reflexión personal:** Implica un análisis consciente y profundo del propio desempeño, permitiendo al individuo identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

**Responsabilidad:** El individuo toma responsabilidad de su propio desarrollo y crecimiento al evaluar su trabajo y resultados de manera objetiva.

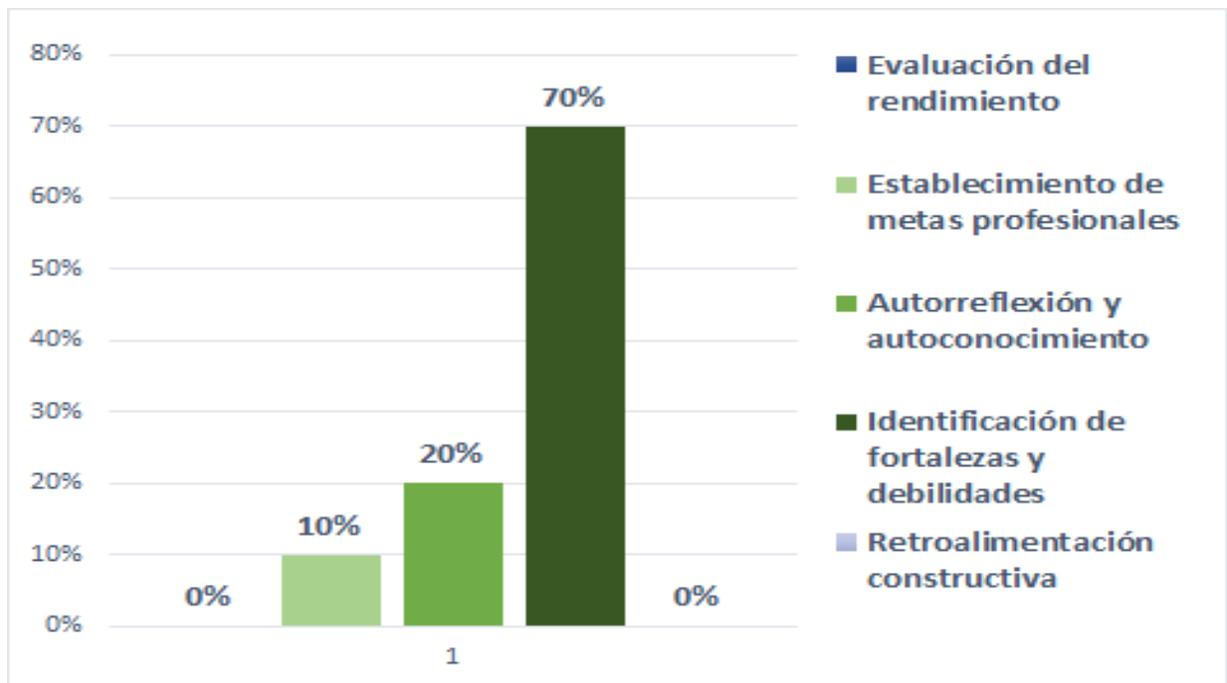
**Objetividad:** Aunque es un proceso personal, la autoevaluación debe ser lo más objetiva posible, basada en hechos y resultados concretos, evitando sesgos emocionales.

**Mejora continua:** Es una herramienta clave para la mejora continua, ya que al identificar debilidades, se puede crear un plan para superarlas.

**Retroalimentación interna:** Proporciona una retroalimentación interna que puede complementar la evaluación externa, permitiendo al individuo ajustar sus acciones en tiempo real.

**Medición de metas:** Ayuda a comparar los logros con los objetivos previamente establecidos, permitiendo saber qué tan cerca o lejos se está de alcanzarlos.

De acuerdo al autor estas características ayudan a los colaboradores de las empresas a tener una visión clara de su desempeño y a dirigir su desarrollo profesional de manera más efectiva y a un mejor desempeño laboral.



**GraficoN.7. Características de autoevaluación del desempeño.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores**

Como se observa en la gráfica el 70% de los encuestados menciona que la autoevaluación se caracteriza por la identificación de fortalezas y debilidades, mientras que un 20% señala la importancia de la autorreflexión y autoconocimiento, y un 10% se enfoca en el establecimiento de metas profesionales, ningún colaborador opto por la retroalimentación constructiva y evaluación de rendimiento como características de la auto evaluación.

Por otra parte, lo expresado por el gerente en la entrevista es que la auto evaluación se realiza mensualmente y se enfoca en objetivos alcanzados y áreas de mejora fomentando la autocrítica constructiva.

Esto sugiere que la autoevaluación se valora principalmente por la identificación de fortalezas y debilidades en los colaboradores presentándole la oportunidad de analizarse y que ellos mismos encuentren sus puntos fuertes para poder ser aprovechado de la mejor manera posible por la organización.

#### 4.5.1.4 Pasos para realizar la Autoevaluación

Según (Brazzolotto, 2012) Los pasos para realizar una autoevaluación efectiva son Fundamentales porque permite que el proceso sea estructurado y productivo:

Definir objetivos claros:

Antes de comenzar con la autoevaluación, se deben tener bien definidos los objetivos o metas que se desean alcanzar. Estos objetivos deben ser (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales).

Recolección de datos:

Revisar el desempeño a lo largo de un período determinado, recabando información sobre las tareas realizadas, los logros alcanzados y las dificultades enfrentadas. Es importante contar con evidencias tangibles (resultados, informes, estadísticas).

Evaluar el desempeño actual:

Reflexionar sobre el desempeño con base en los datos recopilados. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos inicialmente planteados.

Identificar fortalezas y áreas de mejora:

De manera honesta, identificar los aspectos donde se ha tenido éxito y aquellos en los que el desempeño no ha sido el esperado.

Desarrollar un plan de acción:

Una vez identificadas las áreas de mejora, es importante crear un plan concreto que permita trabajar en ellas.

Implementar el plan de acción:

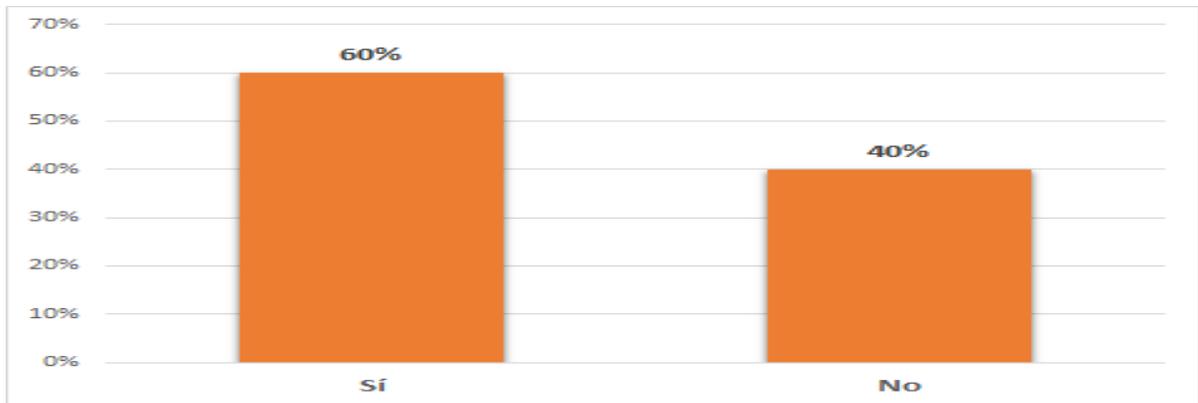
Poner en marcha las acciones definidas en el plan. Esto puede incluir la capacitación, cambios en la forma de trabajar o ajustes en las estrategias utilizadas.

Monitorear el progreso:

Evaluar periódicamente el avance hacia los objetivos para asegurarse de que se están alcanzando los resultados deseados.

Repetir el proceso: La autoevaluación debe ser un proceso continuo. Una vez completada una fase de evaluación, se deben establecer nuevos objetivos y repetir el proceso para fomentar la mejora constante.

De acuerdo al autor estos pasos son importantes porque nos permite conocer el proceso de la evaluación y siempre se deben tomar todos en cuenta ya que ayudara a ser más productivo y valoran su importancia. Permitiendo conocer mejores las debilidades y habilidades así mejorar todo el proceso de formación y aseguramiento de calidad.



**GraficoN.8. Conocimientos de los Pasos para realizar la Autoevaluación**

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

En cuanto a los encuestados el 60% afirma que **SI** recibe información sobre los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación, mientras que el 40% indica que **NO**.

De acuerdo con lo opinado por el gerente se proporciona capacitación a los empleados sobre cómo realizar la autoevaluación y se facilitan sesiones de retroalimentación con sus supervisores, lo que indica que hay margen para mejorar la comunicación interna.

En la observación directa realizada se pudo notar que efectivamente si se dan a conocer los pasos para realizar la autoevaluación sin embargo el grupo que respondió que no, es por el motivo de ser personal nuevo, estas orientaciones son dadas trimestralmente.

En conclusión, parte del equipo recibe efectivamente la información sobre la autoevaluación, indicando un esfuerzo en la capacitación. Sin embargo, la otra parte que no la recibe destaca una deficiencia en la comunicación, especialmente entre los nuevos empleados. Es crucial optimizar estos procesos para asegurar que todos los colaboradores estén informados, mejorando así la efectividad del proceso de autoevaluación.

## 4.5.2 Evaluación 360

### 4.5.2.1 Definición

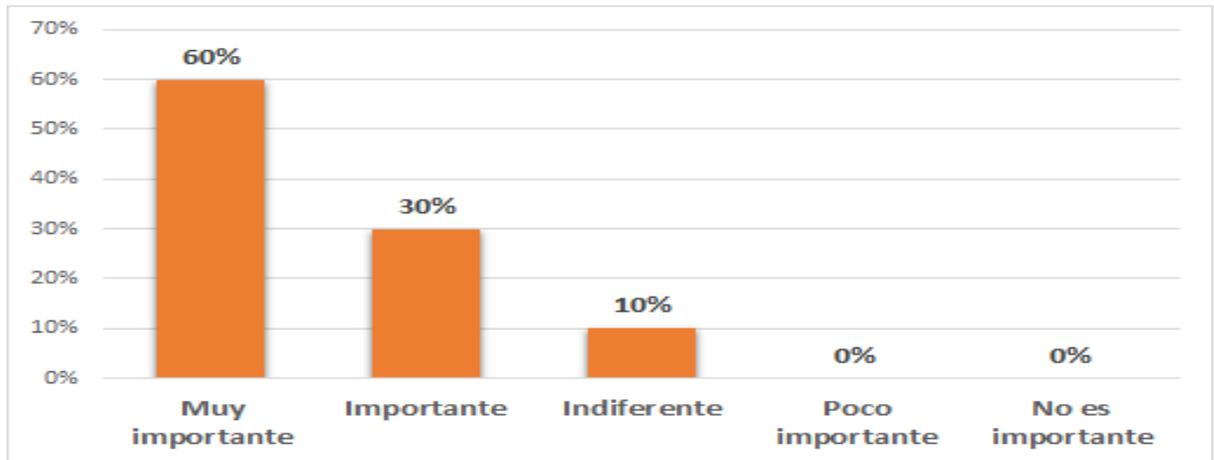
Por lo tanto (Chiavenato I. , 2007) La evaluación 360 se trata de una evaluación en forma circular, Participan en ella el supervisor, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno a lo evaluado con un alcance de 360 grados este método proporciona una visión más completa y objetiva del desempeño. Lo que significa que recopila opiniones de múltiples fuentes, así como la del propio individuo.

Ante lo ante expuesto por el autor la evaluación 360 es un método donde se analiza el evaluado que es el empleador con el propósito de ver cómo está desempeñando en su puesto de trabajo, y las opiniones de los compañeros de trabajo, clientes la cual es una técnica que sugieren realizar a los encargados, mejor dicho los jefe inmediato donde se tiene que mejorar conforme a lo que salga en las evaluaciones.

### 4.5.2.2 Importancia

Según (pinedo, 2019) Actualmente el 90% de las 500 empresas más importantes del mundo utilizan sistema el sistema de evaluación 360 grados para medir el desempeño de sus empleados, esta evaluación consiste en una recopilación de opiniones, comentarios y valoraciones sobre las aptitudes y actitudes de un empleado provenientes de todo su entorno laboral, esto quiere decir que se realizará una evaluación completa la cual ayudará a identificar en que ámbito específicamente está fallando el empleado.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.



**GraficoN.9. Importancia de la evaluación 360**

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

El 60% de los encuestados considera que la evaluación 360 es muy importante el 30% la valora como importante y un 10% se muestra indiferente.

De acuerdo con el gerente se considera que la evaluación 360 es valiosa porque ofrece una visión integral del desempeño del colaborador, teniendo en cuenta diversas perspectivas y fomentando una cultura de mejora continua, lo que confirma la percepción de los empleados sobre su utilidad.

Se observo que la evaluación 360 aplicada, brinda una información más general y útil del desempeño laboral del colaborador aplicado ya que ofrece una visión más amplia y objetiva sobre los puntos de mejora, cabe mencionar que es únicamente aplicada el primer mes de contratado

En conclusión, los encuestados considera la evaluación 360 muy importante lo que indica una percepción positiva general. Este método es valorado por ofrecer una visión integral del desempeño y fomentar la mejora continua. Sin embargo, su implementación única en el primer mes de contratación podría limitar su efectividad, sugiriendo que debería aplicarse de forma continua. Además, el hecho de que quienes valoran positivamente la evaluación tengan mayor antigüedad resalta la influencia de la experiencia en la percepción de su utilidad.

#### 4.5.2.3 Características

Según (Rojas, 2024) Este tipo de examen debe aplicarse bajo un proceso claro. Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces. También tienen que explicar cuáles son los beneficios que les aportarán de forma individual y colectiva aquí algunas de las características principales.

**Confidencialidad de datos:** Además, es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el trabajador evaluado.

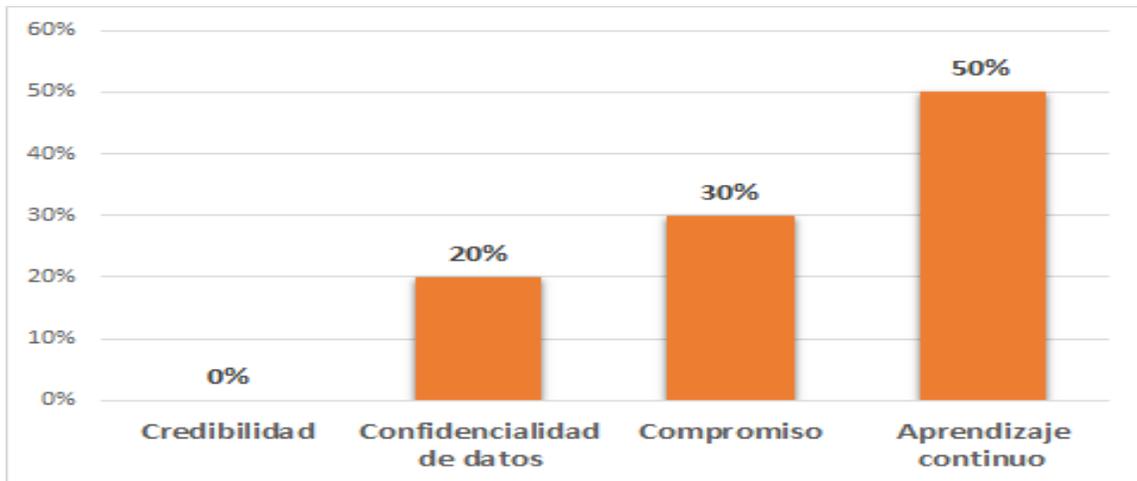
**Compromiso:** El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes, por lo tanto, deben tomarse en consideración algunos factores, como:

**Enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales:** el proceso no debe medir solo los comportamientos observables, sino también vincularlos con las competencias relacionadas con el perfil de cada empleado y lo que el área requiere.

**Concentrarse en el crecimiento del empleado:** este tipo de evaluación debe potenciar el desarrollo de los trabajadores para obtener un compromiso de su parte.

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

El autor menciona, que las características son muy importantes porque permite información de diferentes fuentes esto hace que mejore su comportamiento y también conocer de qué manera el empleado participa en las reuniones, como trabaja con sus compañeros y si acepta los comentarios y sugerencias que reciben de los demás miembros del equipo.



**GraficoN.10. Características de la evaluación**

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

El 50% de los encuestados menciona el "aprendizaje continuo" como una característica clave de la evaluación 360, mientras que un 30% subraya el "compromiso" y un 20% menciona la "confidencialidad de datos". Esto sugiere que el enfoque está más en el desarrollo personal que en la privacidad.

EL gerente indica que la evaluación 360 Incluye superiores, colegas y subordinados, ayudando a identificar áreas de desarrollo.

Se observo dentro de la sucursal que se centra en competencias personales clave y comportamientos observables para el desarrollo de habilidades, lo que coincide con las opiniones de los empleados sobre su carácter formativo.

De acuerdo a los encuestados destaca el aprendizaje continuo como una característica esencial de la evaluación 360, indicando un enfoque en el desarrollo personal, sugiriendo que la prioridad se encuentra en el crecimiento sobre la privacidad. La inclusión de superiores, colegas y subordinados en el proceso de evaluación permite identificar áreas de desarrollo y se alinea con la percepción de los empleados sobre su valor formativo, lo que refuerza la efectividad de este método en la promoción de habilidades clave.

#### 4.5.2.4 Pasos para realizar la autoevaluación 360

Según (Chiavenato I. , 2007) sugiere los siguientes pasos para llevar este proceso

Definir objetivos: establecer el propósito de la evaluación y que se espera lograr.

Seleccionar competencias: identificar las competencias y habilidades clave que se evaluarán, diseñar y distribuir cuestionarios o herramientas de evaluación a las diversas fuentes.

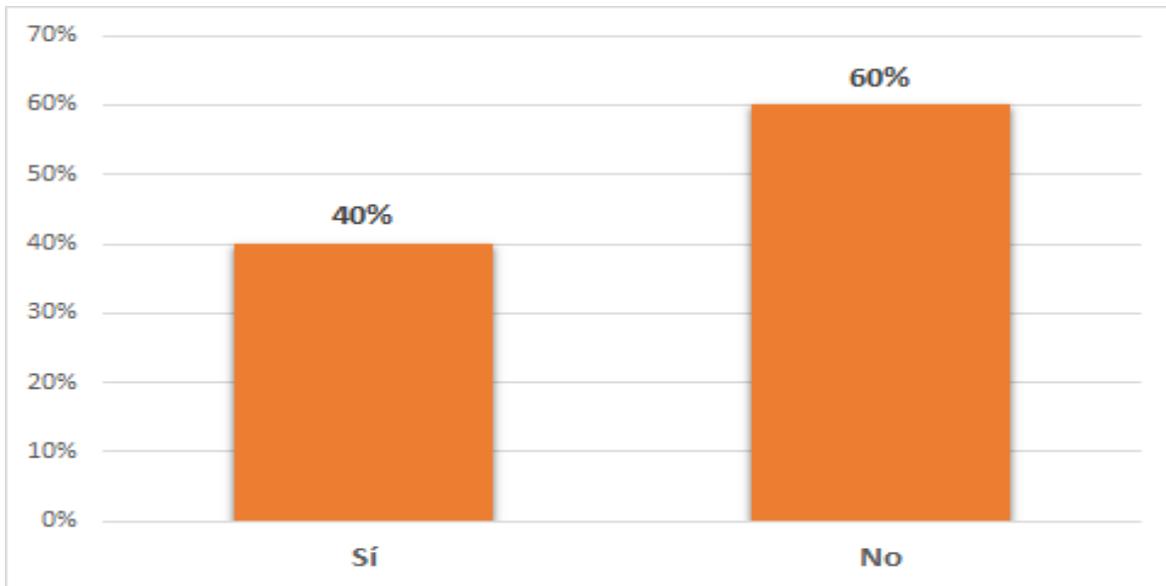
Realizar la autoevaluación: el evaluado completa su propia evaluación sobre las mismas competencias

Analizar resultados: comparar la autoevaluación con la opinión recibida para identificar conciencia y diferencias.

Desarrollar un plan de acción: crear un plan para abordar las áreas de mejora identificadas y establecer objetivos de desarrollo personal.

Revisar y ajustar: realizar un seguimiento del progreso y ajustar el plan según sea necesario

De acuerdo a lo que pasos que sugiere el autor estos permiten implementar un proceso de evaluación 360 más efectivo y sistemático ya que establecen metas claras, identificando competencias relevantes de igual manera un seguimiento y ajuste al plan que garantice que estos pasos sean dinámico, adaptivo y así facilitando un crecimiento continuo.



**GraficoN.11. Pasos para realizar la autoevaluación 360.**

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

El 60% de los encuestados indica que no recibe información sobre los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360, mientras que el 40% afirma que sí.

El entrevistado señala que se definen las competencias a evaluar y se recopila información de todas las partes involucradas, sugiriendo que la empresa debe trabajar en una mejor divulgación de esta información.

Se logro observar que, si se lleva a cabo una evaluación de 360, elaborada por el gerente de la sucursal, sin embargo, los datos muestran que el 60% no conoce estos pasos dado que no se les informa que se les realizaran dichas evaluaciones ni podrán observar sus resultados, quedando sus registros internamente, el 40% que dijeron si conocen los pasos, son las personas que anterior mente sean coordinado con gerencia para realizar dicha evaluación y obtener los datos.

Según los encuestados afirman no conocer los pasos para realizar la autoevaluación 360 refleja una necesidad de mejorar la comunicación en torno a este proceso, ya que se observa que si se lleva a cabo en palabras del gerente se recoge información valiosa, sin embargo, se realizan los pasos de forma no formal ni documentada.

### 4.5.3 Gestión por objetivos

#### 4.5.3.1 Definición

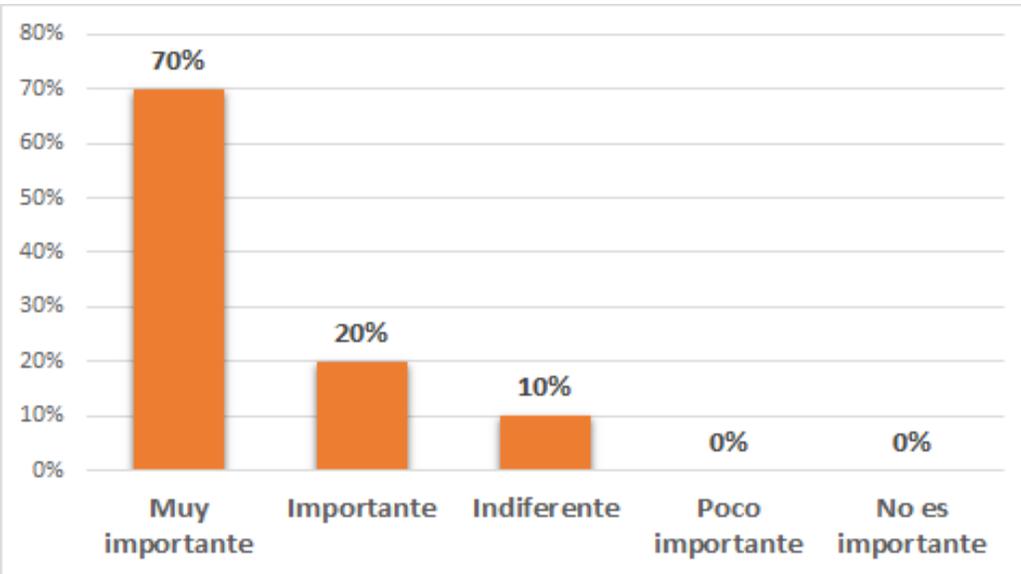
Según (Albavera, 2003) La "gestión por objetivos" consiste en un proceso sistemático en el que se fijan objetivos de manera colaborativa entre los directivos y los empleados. Los objetivos se logran mediante el desempeño de actividades. Estas vienen a ser los medios para conseguir un fin. Es muy importante hacer una distinción clara entre el medio o medios y el fin o fines. Lo importante no es solamente definir objetivos para obtener las metas planteadas sino también, precisar los objetivos. Los objetivos se definen, se comunican, se evalúan periódicamente, lo que permite realizar ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados.

De acuerdo a lo citado por el autor la gestión por objetivos es un enfoque que proporciona a los empleados metas específicas y espera que trabajen para alcanzarlas. Implica establecer objetivos específicos medibles y alcanzables y realizar un seguimiento del progreso hacia esos objetivos. Esta es una forma eficaz de alinear el trabajo individual con los objetivos organizacionales más amplios.

#### 5.5.3.2 Importancia

En esencia, la gestión por objetivos y resultados, es fundamental para el desarrollo y mejora del desempeño, ya que crea un marco claro que facilita la planificación, la ejecución. Y la evaluación de resultados y divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva y que orienta y coordina con sus funcionarios para que hagan lo mismo, a efectos de lograr mayor productividad y satisfacción en el trabajo (Chiavenato I. , 2002)

El autor se refiere que la gestión por objetivos debe ser primordial porque se desarrolla en las empresas un enfoque estratégico que consiste en definir cuáles son los objetivos principales y lograr un buen desempeño ya que estos dependen el resultado final.



**GraficoN.12. Importancia de Gestión por objetivos.**

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

El 70% de los encuestados considera que la gestión por objetivos es muy importante, mientras que el 20% la valora como relevante, aunque un 10% se muestra indiferente.

El gerente menciona que este método es crucial, ya que alinea el trabajo individual con las metas organizacionales, promoviendo el enfoque y la responsabilidad en el desempeño.

La gestión por objetivos es considerada muy importante por la mayoría de los colaboradores encuestados, lo que resalta su papel en la alineación con las metas organizacionales. Solo un 10% se muestra indiferente, lo que indica un consenso positivo sobre su relevancia. Este apoyo sugiere la necesidad de seguir fortaleciendo este enfoque para optimizar la contribución de todos los colaboradores al éxito de la organización.

#### 4.5.3.3 Característica

Se basa en una serie de características que la distingue como un enfoque eficaz para la planificación y el desempeño organizacional. (Chiavenato I. , 2002)

**Establecimiento de objetivos específicos:** Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado.

**Participación activa:** Tanto los directivos como los empleados participan en el proceso de fijación de objetivos, fomentando la implicación y el compromiso.

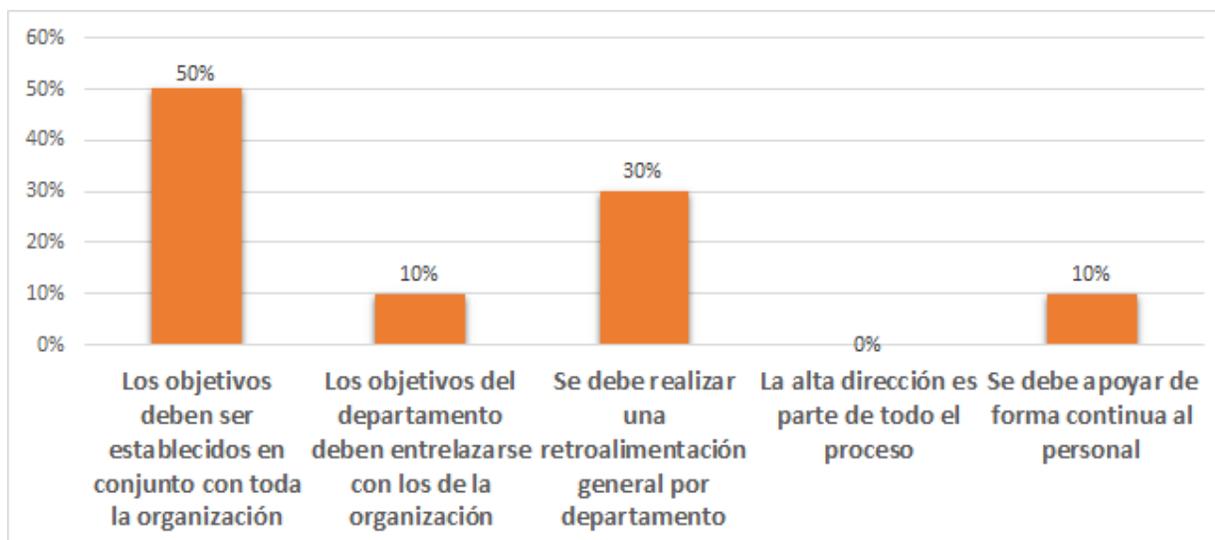
**Monitoreo continuo:** Se lleva a cabo un seguimiento regular para medir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.

**Evaluación del desempeño:** El rendimiento de los empleados se evalúa en función del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

**Retroalimentación:** Se ofrece retroalimentación periódica para ajustar estrategias o mejorar el enfoque hacia los objetivos.

**Orientación a resultados:** La GPO se centra en los resultados y no solo en el proceso, motivando a los empleados a enfocarse en los logros concretos.

Según lo mencionado por el autor estas características hacen de la gestión por objetivos un enfoque efectivo para mejorar el desempeño organizacional, fomentar la participación de los empleados y aseguran que todos los esfuerzos estén alineados con la misión y la visión de la organización.



**GraficoN.13. Característica Gestión por objetivos.**

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

El 50% de los encuestados señala que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, el 30% menciona que se debe realizar una retroalimentación general por departamento y el 10% coincide que los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización y que se de apoyar de forma continua al personal.

Según el entrevistado indica que los objetivos son revisados periódicamente para garantizar que todos estén alineados con la estrategia de la microfinanciera, lo que coincide con las valoraciones de los empleados sobre la importancia de la colaboración.

Los objetivos en la de la organización son estructuradas y planeadas por el gerente de la sucursal hacia los colaboradores creando un plan estratégico y dadas al gestor como metas a alcanzar mes a mes con la colaboración de supervisores.

#### 4.5.3.4 Pasos para realizar la gestión por objetivos

Según (Chiavenato I. , 2002)La implementación de la Gestión por Objetivos (GPO) implica una serie de pasos que ayudan a garantizar que el proceso sea efectivo y alineado con los objetivos de la organización. A continuación, se describen los pasos clave para llevar a cabo la GPO:

1. **Definición de la Visión y Misión:** Comienza por establecer o revisar la visión y misión de la organización. Esto proporciona un contexto claro sobre hacia dónde se dirige la empresa y qué valores la guían.
2. **Establecimiento de Objetivos Estratégicos:** Los líderes de la organización deben definir objetivos estratégicos a largo plazo que estén alineados con la misión y visión. Estos objetivos deben ser claros y medibles.
3. **Desglose de Objetivos en Metas Específicas:** Desglosa los objetivos estratégicos en metas más específicas Desglosa los objetivos estratégicos en metas más específicas y a corto plazo, que pueden ser abordadas por diferentes departamentos o equipos.
4. **Participación en la Definición de Objetivos:** Involucra a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos. Esto incluye la definición de sus propios objetivos individuales, alineados con las metas del equipo y de la organización. Asegúrate de que los objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo).
5. **Planificación de Acciones:** Una vez establecidos los objetivos, se deben planificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Esto incluye la asignación de recursos, responsabilidades y plazos.
6. **Monitoreo y Seguimiento:** Implementa un sistema para monitorear el progreso hacia los objetivos. Esto puede incluir reuniones periódicas, informes de avance y revisiones de desempeño.

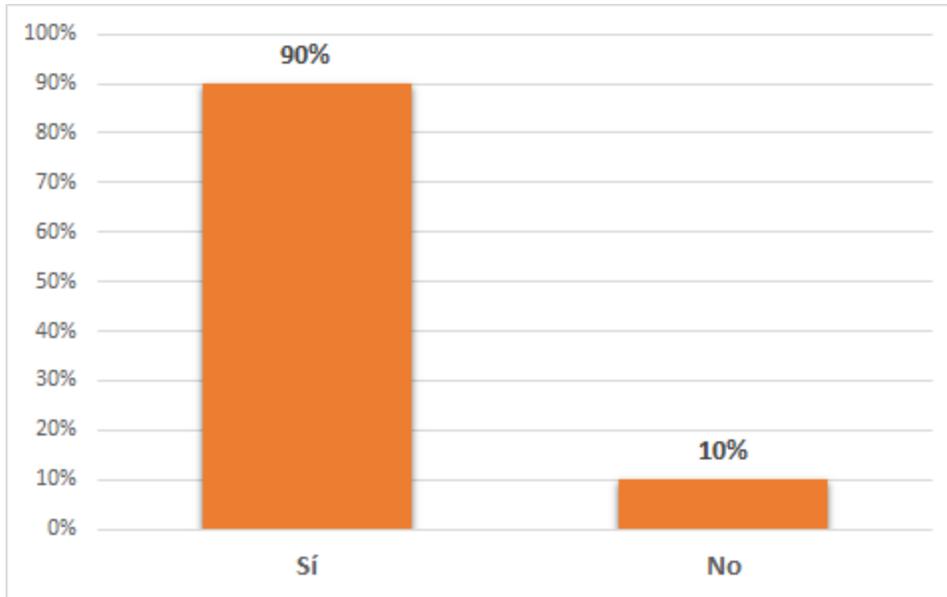
7. Evaluación de Desempeño: Realiza evaluaciones regulares del desempeño en función de los objetivos establecidos. Esto implica comparar los resultados obtenidos con los objetivos previstos y evaluar el desempeño individual y del equipo.

8. Retroalimentación: Proporciona retroalimentación continua a los empleados sobre su desempeño. Esto debe ser constructivo y orientado a la mejora, reconociendo logros y señalando áreas de desarrollo.

9. Ajuste de Objetivos y Estrategias: Según los resultados de las evaluaciones y la retroalimentación, ajusta los objetivos y las estrategias según sea necesario. Esto puede incluir la modificación de metas, la asignación de nuevos recursos o la implementación de cambios en los procesos.

10. Celebración de Logros: Reconoce y celebra los logros alcanzados tanto a nivel individual como colectivo. Esto no solo motiva a los empleados, sino que también refuerza el compromiso con el proceso de GPO.

De acuerdo al actor establecer una gestión por objetivos efectiva requiere de un enfoque estratégico y colaborativo. Al definir objetivos claros, alinearlos con la estrategia organizacional y asegurarse de que sean desafiantes pero alcanzables, se crea un marco sólido para impulsar el desempeño y el crecimiento.



**GraficoN.14. Conocimiento Pasos para realizar la gestión por objetos**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 90% de los encuestados afirma que sí recibe información sobre los pasos que se llevan a cabo para realizar la gestión por objetivos, mientras que el 10% indica que no está familiarizada con este método de gestión por objetivo

Los pasos para realizarla evaluación de gestión por objetivos son de conocimiento general en la sucursal debido que conforme a estos objetivos se trabaja mes a mes y es respaldado por el gerente y supervisores.

En la observación directa se aprecia que el 10% que respondió que no, es debido a que es un miembro nuevo, el cual al momento de la encuesta no tenía respaldo solido de cómo se trabaja en esta sucursal.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados está informado sobre la gestión por objetivos, lo que refleja una comunicación efectiva dentro de la sucursal. Este alto nivel de conocimiento refuerza la percepción positiva entre los colaboradores, quienes trabajan de manera alineada con los objetivos mensuales respaldados por la gerencia.

#### 4.5.4 Escala Grafica

##### 4.5.4.1 Definición

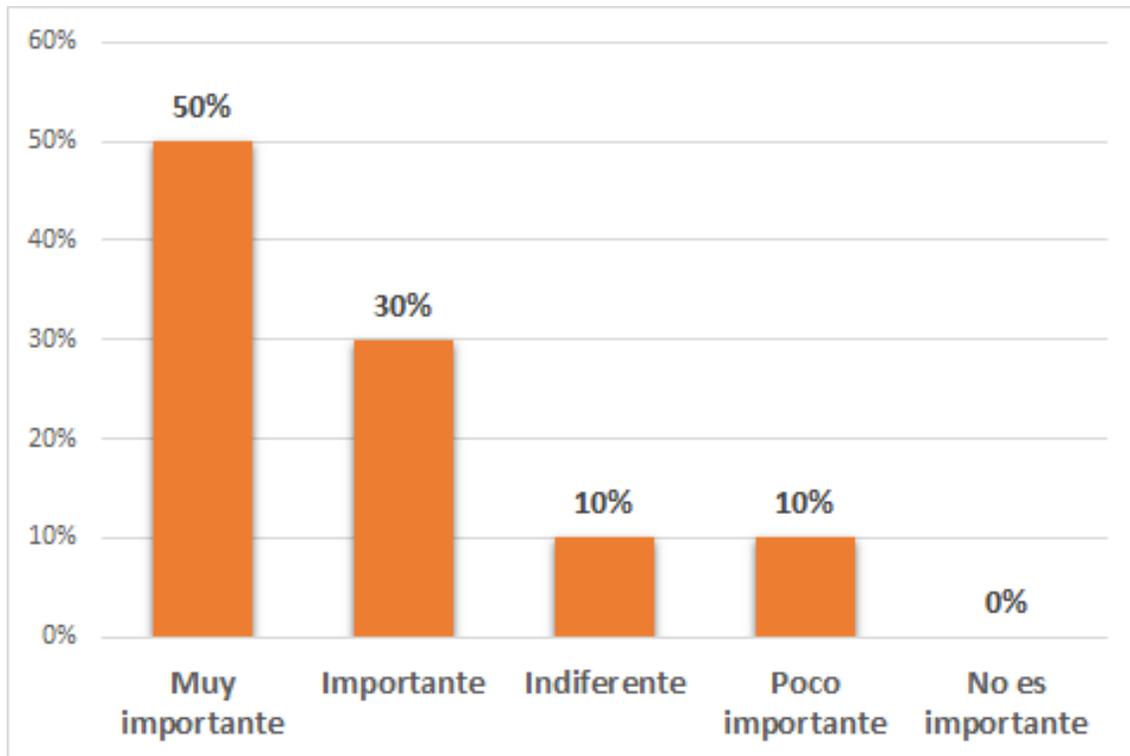
Según (Buelvas Villa, 2002) La escala gráfica es un método de evaluación del desempeño en el que se mide la actuación de una persona o proceso mediante una escala visual que permite calificar el rendimiento en diferentes aspectos o competencias. Los evaluadores señalan el nivel de desempeño de los individuos en una serie de categorías o criterios predefinidos fortalezas y áreas de mejora para el crecimiento personal o profesional.

Como lo menciona el autor, la escala gráfica es un método de evaluación que utiliza gráficos para mostrar el desempeño de un empleado en diversas áreas o competencias. Por lo general, se utilizan escalas numéricas o de calificación para evaluar el desempeño en diversos aspectos del trabajo y estos datos se visualizan en gráficos para una fácil interpretación y análisis.

##### 4.5.4.2 Importancia

La escala gráfica es importante en la evaluación del desempeño porque proporciona un método estandarizado para recoger y analizar datos, ayudando a evitar ambigüedades en las calificaciones. También fomenta una mayor objetividad en el proceso de evaluación, ya que permite a los evaluadores basar sus decisiones en una representación visual clara y concreta. Esta herramienta es ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos, investigación de mercados y diversas áreas donde se requiera medir y evaluar diferentes variables de manera sistemática.

Esta herramienta es ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos, investigación de mercados y diversas áreas donde se requiera medir y evaluar diferentes variables de manera sistemática. Se entiende que la herramienta de escala gráfica ayuda a la toma de decisiones, ya que sus resultados son precisos.



**Gráfico N.15. Importancia de escala gráfica.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 50% de los encuestados considera que el método de escala gráfica muy importante, el 30% lo califica como relevante, y el 10% se muestra indiferente y poco importante, cabe destacar que nadie considero este método como irrelevante.

El gerente menciona que la escala gráfica se reconoce como un recurso valioso para optimizar la gestión del talento y fomentar un entorno de desarrollo continuo sin embargo no se utiliza frecuente mente.

Se observa que el método de escala gráfica proporciona una forma simple y efectiva de evaluar el desempeño, lo que está alineado con la percepción de los empleados sobre su utilidad, se destaca que la mayoría que lo considera muy importante han sido participes en la formación de personal nuevo.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados a pesar de no utilizar el método de escala gráfica frecuentemente, es considerado como muy importante, lo que resalta su potencial como herramienta efectiva para la gestión del talento además de contribuir con los objetivos cuantitativos y cualitativos de cada colaborador. A pesar de

que la mayoría reconoce su utilidad, un 20% de los participantes se muestra indiferente o considera el método poco relevante. Esto sugiere que, esta herramienta puede ser un recurso valioso para promover el desarrollo continuo y su efectividad en el entorno laboral.

#### 4.5.4.3 Características

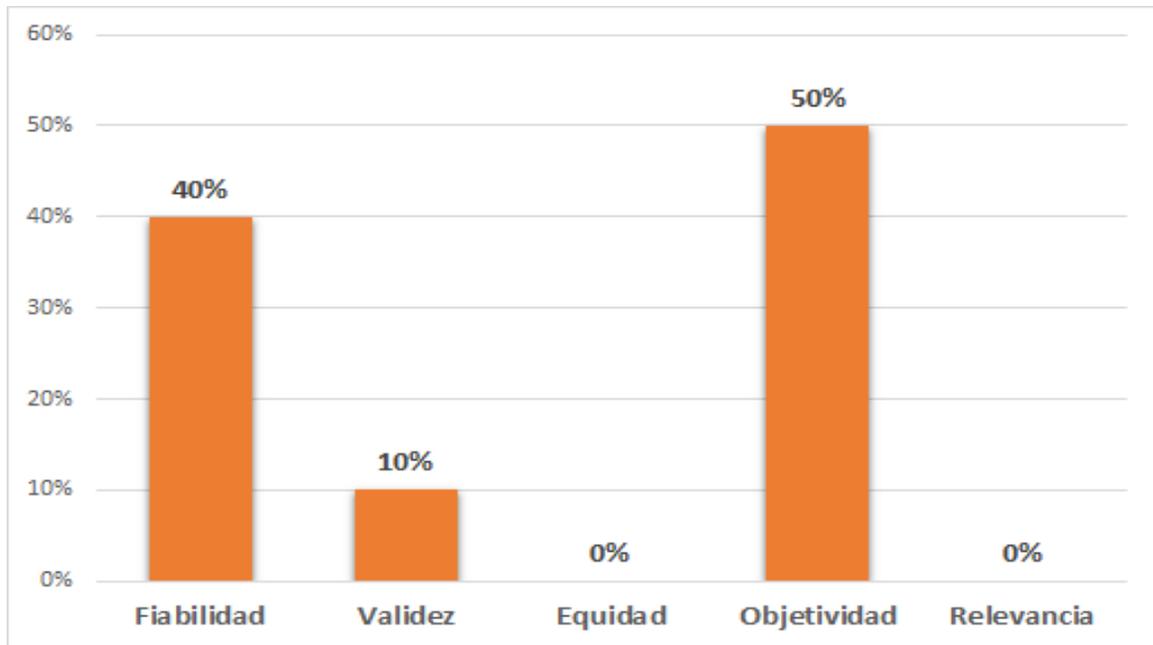
Visualización Clara: Al utilizar una representación gráfica, se facilita la comprensión de la información, permitiendo a los evaluadores observar rápidamente las calificaciones o percepciones.

2. Flexibilidad: Las escalas gráficas pueden adaptarse a diferentes contextos y criterios de evaluación, ya sea en desempeño laboral, satisfacción del cliente o cualquier otro aspecto relevante.

3. Facilidad de Uso: Son herramientas intuitivas que permiten a los evaluadores seleccionar una posición en la escala que mejor represente su juicio sobre el desempeño o la percepción de una determinada variable.

4. Comparación de Resultados: Al emplear escalas gráficas, es posible comparar de manera efectiva el desempeño de diferentes individuos o grupos, facilitando la identificación de áreas de mejora o de excelencia. (chiavenato, 2009)

De acuerdo al autor las características de la escala grafica son elementos que permiten pasos para un buen manejo de la información ayudando a facilitar mas rápido el proceso y más eficiente.



**GraficoN.16. Características Escala grafica aplicado en su empresa.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 50% de los encuestados menciona la objetividad como una característica clave del método de escala gráfica, mientras que el 40% señala la fiabilidad. Solo un 10% indica validez, ninguno de los encuestados menciona la equidad y la relevancia como características de la escala gráficas,

Según la información mediante entrevista aplicada el gerente señala que rara vez se utilizan las escalas del 1 al 5 para evaluaciones de diversas competencias, pero asegurando que los evaluadores conozcan estos métodos y así comprendan claramente cada nivel de rendimiento, lo que refuerza la importancia de la claridad en el proceso de evaluación.

Se observó que en la financiera no se aplica la escala grafica de manera periódica si no que se toma un control de sus metas de clientes, saldos de cartera, porcentaje de retenciones de clientes por cada colaborador

Estos datos sugieren que, aunque el método es apreciado por su capacidad para proporcionar evaluaciones claras y precisas, existen áreas de mejora, especialmente en términos de validez y se considera que el enfoque en la objetividad y fiabilidad del método permite a los evaluadores realizar juicios consistentes sobre el desempeño de los colaboradores.

#### 4.5.4.4 Pasos para aplicar el método de escala gráfica.

Según (Chiavenato I. , 2009) La evaluación por escala gráfica es un método efectivo para medir el desempeño, la satisfacción o cualquier otro aspecto relevante mediante una representación visual. A continuación, se presentan los pasos para llevar a cabo esta evaluación:

1. Definición de Objetivos Establece claramente qué se va a evaluar (desempeño, satisfacción, competencias, etc.) y los objetivos de la evaluación. Esto ayudará a determinar los criterios y escalas a utilizar.

##### 2. Selección de Criterios de Evaluación

Identifica y define los criterios específicos que se van a evaluar. Estos deben ser relevantes y alineados con los objetivos establecidos. Ejemplos pueden incluir trabajo en equipo, liderazgo, calidad del trabajo, etc.

##### 3. Diseño de la Escala Gráfica

Crea la escala gráfica. Decide el rango de la escala (por ejemplo, de 1 a 5, o de 1 a 10) y lo que cada punto o segmento representa. Por ejemplo, 1 podría representar “bajo desempeño” y 5 “alto desempeño”.

##### 4. Instrucciones Claras

Proporciona instrucciones claras a los evaluadores sobre cómo usar la escala. Asegúrate de que comprendan qué significa cada nivel de la escala y cómo deben realizar la evaluación.

##### 5. Capacitación de Evaluadores (si es necesario)

Si es necesario, capacita a los evaluadores sobre el uso de la escala gráfica y la interpretación de los criterios, para garantizar que todos tengan una comprensión uniforme del proceso.

## 6. Realización de la Evaluación

Distribuye la escala gráfica a los evaluadores y pídeles que califiquen a los individuos o grupos en función de los criterios establecidos. Pueden hacerlo de manera individual o en sesiones grupales.

## 7. Recopilación de Resultados

Recoge las calificaciones de todos los evaluadores. Asegúrate de tener un sistema para compilar los datos de manera efectiva, ya sea en papel o de forma digital.

## 8. Análisis de Datos

Analiza los resultados obtenidos. Esto puede incluir el cálculo de promedios, la identificación de patrones y la comparación entre diferentes evaluados.

## 9. Retroalimentación

Proporciona retroalimentación a los evaluados basada en los resultados. Es importante que esta retroalimentación sea constructiva y se enfoque en áreas de mejora y fortalezas.

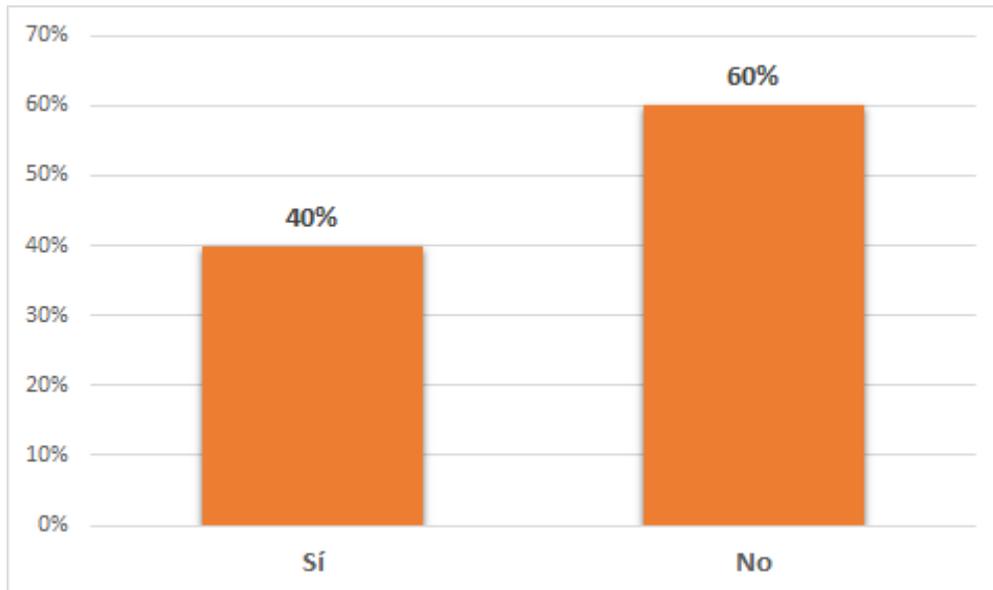
## 10. Revisión y Ajustes

Después de realizar la evaluación, revisa el proceso y los resultados. Considera si la escala utilizada fue efectiva y si es necesario hacer ajustes para futuras evaluaciones.

## 11. Documentación

Documenta todo el proceso, incluyendo criterios, escalas, resultados y retroalimentación. Esto servirá para futuras referencias y para evaluar la efectividad del proceso de evaluación.

Al seguir estos pasos, la evaluación por escala gráfica se puede implementar de manera efectiva, proporcionando una herramienta valiosa para medir y mejorar el desempeño en diversos contextos.



**Gráfico N.17. Pasos para aplicar el método de escala gráfica.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 60% de los encuestados indica que no recibe información sobre los pasos mientras que el 40% afirma que sí. Esto refleja una clara necesidad de mejorar la comunicación sobre este proceso específico.

El entrevistado afirma que rara vez se utiliza este método de evaluación de escala gráfica, Por palabras del entrevistado menciono que en cambio se Capacitan a los evaluadores, proporcionan formularios estandarizados y realizan sesiones de calibración para asegurar consistencia en las evaluaciones.

Los datos muestran que el 40% de los encuestados si está informado sobre el proceso de evaluación quienes son lo supervisor y algunos del personal más antiguo, subrayando una necesidad urgente de mejorar la comunicación. A pesar de las capacitaciones a evaluadores y la implementación de formularios estandarizados, el uso limitado de la evaluación gráfica indica que aún hay desafíos en su aplicación efectiva. Estos hallazgos sugieren que, para optimizar el proceso de evaluación, es crucial no solo informar a todos los colaboradores, sino también fomentar el uso consistente de los métodos disponibles.

#### 4.5.5 Prueba de rendimiento

##### 4.5.5.1 Definición

Según (Ortega, 2021, pág. 150) La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. Se utiliza para calibrar la cantidad de valor añadido por un empleado en términos de aumento de los ingresos de la empresa, en comparación con los estándares del sector y el retorno de la inversión del empleado.

Por lo tanto, el autor expresa, que la evaluación del rendimiento en una empresa es un proceso fundamental para conocer cuáles son los resultados que los colaboradores están dando a lo largo del tiempo y con ello, tomar decisiones de mejora.

##### 4.5.5.2 Importancia de la prueba de rendimiento.

Las pruebas de rendimiento son fundamentales en diversos contextos como la educación, el deporte, ya que permiten:

**Evaluar competencias:** Identificar si los individuos poseen las habilidades necesarias para cumplir con las expectativas y estándares establecidos.

**Mejorar el desempeño:** Al conocer el nivel de rendimiento, se pueden desarrollar estrategias para mejorar y potenciar habilidades.

**Toma de decisiones:** Los resultados de las pruebas de rendimiento son útiles para tomar decisiones en cuanto a contrataciones, promociones, capacitaciones o cambios en el enfoque educativo.

**Medición objetiva:** Proporcionan una base cuantitativa y objetiva para evaluar el progreso y determinar el éxito o fracaso de los programas o intervenciones.

##### 4.5.5.3 Características de las pruebas de rendimiento.

**Validez:** Miden lo que realmente se pretende medir, asegurando que los resultados sean útiles para el objetivo planteado.

**Confiabilidad:** Los resultados son consistentes a lo largo del tiempo o entre diferentes evaluadores.

Estandarización: Siguen un proceso controlado para garantizar que todas las personas sean evaluadas en condiciones similares.

Relevancia: Los contenidos evaluados están directamente relacionados con las habilidades y conocimientos que se desean medir.

Proporcionan información relevante sobre las áreas de mejora y refuerzan los puntos fuertes del evaluado.

#### 4.5.5.4 Pasos para realizar la prueba de rendimiento.

Según (Ortega, 2021) Definir los objetivos y metas de rendimiento: Es crucial tener claridad sobre qué aspectos del desempeño se van a evaluar y por qué. Deben establecerse metas claras y realistas.

Recopilar información sobre el rendimiento actual: A través de registros, observaciones y experiencias previas, se debe obtener información que permita evaluar el estado actual del desempeño. Esto puede incluir autoobservación y auto informes.

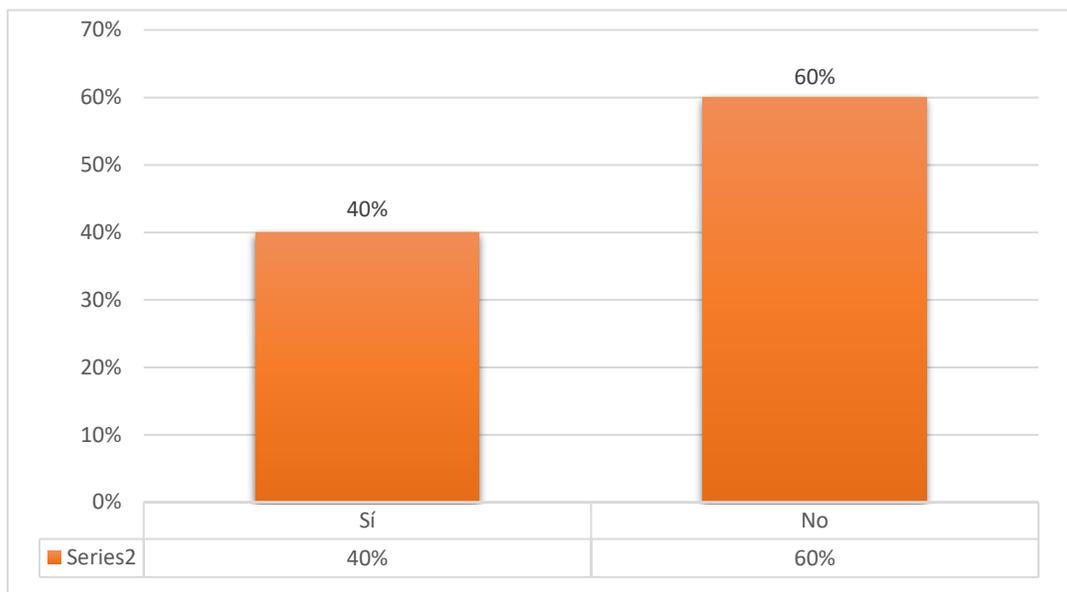
Comparar el rendimiento actual con los objetivos: Evaluar en qué medida los resultados actuales cumplen con los objetivos establecidos. Esto ayuda a identificar las áreas donde el desempeño es insuficiente o puede ser mejorado.

Identificar fortalezas y áreas de mejora: Basado en la comparación anterior, se debe identificar en qué aspectos se está logrando un buen desempeño y cuáles requieren trabajo adicional.

Planificar acciones correctivas: Desarrollar un plan que permita mejorar las áreas deficientes, estableciendo pasos concretos para alcanzar un mejor rendimiento en el futuro.

Monitorear y ajustar: Realizar un seguimiento del progreso en las áreas identificadas y ajustar las estrategias según sea necesario para asegurar una mejora continua en el rendimiento.

De acuerdo al actor resalta que la autoevaluación es clave para el crecimiento personal y profesional, ya que permite a los individuos reflexionar sobre su desempeño y asumir un papel activo en su desarrollo.



**Gráfico N.18. Pasos para realizar prueba de rendimiento.**  
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

El 60% de los encuestados indica que no recibe información sobre los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento, mientras que el 40% afirma que sí. Esto refleja una clara necesidad de mejorar la comunicación sobre este proceso específico.

Se define claramente qué se va a evaluar, realizamos pruebas prácticas y teóricas según el rol y analizamos los resultados para tomar decisiones informadas sobre el desarrollo del colaborador.

Se observó durante el periodo de inicio de la investigación en la financiera como observación directa que se les aplicó únicamente a un grupo pequeño de colaboradores una prueba teórica de información conceptuales y práctica aplicables en campo, el resto de colaboradores son foráneos, siendo esta la razón de porque no se les aplicó dicha prueba.

Los gráficos analizados evidencian una deficiencia en la comunicación sobre el proceso de evaluación de rendimiento, con un 60% de los encuestados desinformados. A pesar de la claridad en los criterios de evaluación y la aplicación de pruebas a un grupo selecto,

## 4. 6 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.

### 4.6. 1. Ventajas

Según (Chiavenato I. , 1988) Idalberto Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual una organización mide y analiza el desempeño de sus empleados en relación con los objetivos y competencias esperadas. Este proceso permite evaluar la contribución de cada colaborador, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y tomar decisiones informadas sobre su desarrollo y trayectoria profesional dentro de la organización.

#### Ventajas de la Evaluación del Desempeño según Chiavenato

1. Desarrollo de los Empleados: La evaluación permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Al conocer sus áreas de mejora, los empleados pueden trabajar en su crecimiento y adquirir habilidades que incrementen su eficacia.
2. Motivación y Compromiso: La retroalimentación obtenida a través de la evaluación del desempeño motiva a los empleados a mejorar y alcanzar sus metas, incrementando así su compromiso con la organización.
3. Toma de Decisiones Justa: La evaluación proporciona una base objetiva para tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales, transferencias o despidos. Esto ayuda a que las decisiones sean más equitativas y basadas en el mérito.
4. Alineación con Objetivos Organizacionales: La evaluación del desempeño asegura que los empleados estén alineados con los objetivos de la organización, ya que se evalúa su contribución hacia las metas estratégicas.
5. Mejora de la Comunicación: Durante la evaluación, los empleados reciben retroalimentación que mejora la comunicación con sus supervisores, promoviendo un diálogo abierto sobre expectativas y desempeño.
6. Planificación de la Sucesión: La evaluación del desempeño ayuda a identificar a los empleados con potencial de liderazgo, lo que facilita la planificación de la sucesión y el desarrollo de futuros líderes dentro de la organización.

7. Incremento en la Productividad: Al establecer expectativas claras y evaluar el cumplimiento de estas, la organización fomenta un ambiente de mejora continua, lo que aumenta la productividad de los empleados.

Chiavenato considera que una evaluación del desempeño bien estructurada es una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional, ya que permite tanto a los empleados como a la organización trabajar en objetivos compartidos y lograr una mayor efectividad y cohesión.

#### 4.6.2 Desventajas

Según (Chiavenato I. , 2009) Idalberto Chiavenato, aunque la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, también presenta ciertas desventajas o limitaciones que deben ser consideradas para evitar sesgos y errores que puedan afectar el proceso de evaluación. Chiavenato señala que, si no se gestiona adecuadamente, la evaluación del desempeño puede tener efectos contraproducentes.

#### Desventajas de la Evaluación del Desempeño según Chiavenato

1. Subjetividad y Sesgos: Una de las mayores desventajas es la posibilidad de sesgos por parte de los evaluadores. Factores como la simpatía, prejuicios o preferencias personales pueden influir en la evaluación y dar lugar a resultados injustos.
2. Resistencia de los Empleados: Algunos empleados pueden sentir desconfianza o resistencia hacia el proceso de evaluación, especialmente si lo perciben como una herramienta punitiva. Esto puede generar un ambiente de tensión y desmotivación.
3. Dependencia de Habilidades del Evaluador: La efectividad de la evaluación depende en gran medida de la capacidad y habilidades del evaluador. Un evaluador mal capacitado puede dar lugar a errores en la evaluación, afectando la objetividad del proceso.

4. Foco en los Resultados a Corto Plazo: En algunos casos, la evaluación puede enfocarse demasiado en los resultados a corto plazo, descuidando el desarrollo a largo plazo del empleado o el valor de sus competencias y habilidades más generales.

5. Tiempo y Costo: Implementar un sistema de evaluación del desempeño eficaz puede consumir mucho tiempo y recursos, especialmente si requiere la participación de múltiples evaluadores, reuniones y retroalimentación constante.

6. Impacto en la Moral: Una evaluación negativa sin una adecuada retroalimentación constructiva puede afectar la moral de los empleados y disminuir su motivación, en lugar de incentivarlos a mejorar.

Chiavenato sugiere que, para mitigar estas desventajas, las organizaciones deben capacitar a los evaluadores, establecer criterios claros y objetivos, y asegurar que el proceso de evaluación sea percibido como una herramienta de desarrollo y no de control o castigo.

Ventaja y desventaja del desempeño laboral	TOTAL		TOTAL	
	Total Ventaja	Total Desventaja	Total % Ventaja	Total % Desventaja
Mejora del Desempeño Laboral.	10	0	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0	10	0%	100%
Aumento de Motivación	9	1	90%	10%
Toma de Decisiones de Despido	2	8	20%	80%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	4	6	40%	60%
Incremento de Compromisos	7	3	70%	30%
Identificación de Recursos Humanos	9	1	90%	10%
Detectar Talento Interno	10	0	100%	0%
Mejora de la comunicación	9	1	90%	10%
División de los Empleados	1	9	10%	90%
Planes de Corrección	9	1	90%	10%
Política de Compensación	7	3	70%	30%
Requiere invertir tiempo y dinero	3	7	30%	70%
Toma de Decisiones de Ascenso	9	1	90%	10%

Tabla N1 ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral.

Fuente: Propia a partir de encuestas dirigida a colaboradores.

## V. CONCLUSIONES

Después de haber finalizado la investigación sobre el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la financiera M&MT- finanza se llega a las siguientes conclusiones:

1.Habiendo descrito el proceso de evaluación del desempeño de la Financiera M &MT-FINANCIA emplea un proceso estructurado que incluye la definición de objetivos claros, la evaluación periódica del desempeño de los empleados, y sesiones de retroalimentación. Este proceso está diseñado para alinear el rendimiento individual con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.Identificando los métodos de La financiera M&MT-FIANCIA utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar entre ellos se destacan Evaluación 360 Involucran la retroalimentación de colegas, supervisores y subordinados; gestión por objetivos: se alinea al trabajo individual con las metas organizadas.

3.Determinando las ventajas y desventajas en la financiera M&MT-FIANCIA se encontraron las siguientes ventajas el sistema de evaluación del desempeño se centra en fomentar el desarrollo profesional al identificar áreas de mejoras ayudando a los colaboradores a entender sus responsabilidades y objetivos con una retroalimentación constantes, mejorando la comunicación y el aumento de motivación, en cuanto a las desventajas se encuentran desafíos relacionados con la resistencia al cambio, ambiente de tensión entre empleados y requiere invertir tiempo y dinero .

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Albavera, F. S. (2003). *Planificaciòn estratègica y gestiòn por objetivos* . Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificaciòn Econòmica y Social.
- Alvarez. (2007). Comunicaciòn interna, la estretgia del èxito. *Razòn y palabra*, 5-7.
- Alveiro Montoya , C. (2009). Evaluacion del Desempeño como herramienta para el analisis del capital humano . *Revista Cientifica "Vision del Futuro"*, 22.
- Beekun, RI, B. M., & FD, S. (1982). Evaluaciòn en un contexto dinámico: un estudio de laboratorio del impacto de una experiencia previa. Compromiso con el estado. *Revista de Psicología Aplicada*, 67 (6), 873.
- Benavides Soza, D. L., & Salmeròn Zapata, J. L. (2020). *Planeaciòn para llevar a cabo el Proceso de Capacitaciòn e Higiene y seguridad ocupacional del recurso humano en la empresa*. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua.
- Bernal. (2010). Metodologia de la investigacion . Mexico: 3ra ed.
- Bernal, R. (2010). Metodología de la investigaciòn. Mexico D.F: pearson Educacion.
- Borbòn, k. O. (2005). *Elaboracion de un manual de evaluacion del desempeño para el personal*. Costa Rica: intituto tecnologico costarica.
- Borbon, k. o. (Diciembre de 2005). *Elaboracion de un manual de evaluacion*. Costa rica: Intituto Tecnologico. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/132121928.pdf>
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicacion de la evluacion de desempeño por competencia en las organizaciones* . FCE Facultad de ciencias economicas.

- Buevas Villa, P. (29 de Julio de 2002). *Metodos de evaluacion de desempeño laboral*.  
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Byars Liold, L., & Rue W, L. (1996). *Gestion de Recusos Humanos*. Editorial Monby.  
España: Ediciones Division IRWIN.
- Cervante, Moran Delagado & Alvaro. (2010). Mexico.
- Chiavenato, I. (1988). *Administracion de recursos humanos*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICIÓN*. Santafé de Bogotá-Colombia: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota-Colombia: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de LIBRO.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: Mc Graw Hil.
- chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. McGRAW-HILL.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluacion de los Recursos Humanos, aspectos a considerar en sus diseño*. Monterrey: 5campus, org, Recursos Humanos.
- Church, A. y. (2013). ¿Cómo evalúan las principales empresas a sus altos potenciales y altos cargos?ejecutivos? Un estudio de referencia en gestión del talento. *Revista de Psicología de Consultoría: Práctica y Investigación*, 65 (3), 199.
- Collings, & Mellahi. (2009). Gestión estratégica del talento: una revisión e investigación. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 19 (4), 304-313.
- Crespo. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Ecuador: Universidad politecnica Salesiana.

- Donawa Torrez, Z. A. (2018). *Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones*. Venezuela: NOVUM, 144-163.
- Encina, G. B. (19 de Octubre de 2006). *Ascensos, Traslados y Cesantías*. Obtenido de Libro de administración laboral agrícola: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm>
- Encinas, L. G. (2013). *DISEÑO DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DESDE UNA PERSPECTIVA MICROSOCIOLÓGICA*. España: apostá.
- Flores, E. C. (2008-2018). *Evaluación del desempeño laboral en las empresas de latinoamérica*. Lima-perú: Universidad privada del norte.
- Flores, J. (2008-2018). *Gogle academico*.
- Gómez, A. (2018). *Evaluación del desempeño en empresas centroamericanas: UN ENFOQUE EN Nicaragua*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Managua.
- Grinell, R. (1997). *Social Word Research y evaluation: quantitativa and qualitativa approaches*. Itasca illinois: quinta edición.
- Hermoso, M. N. (2023). *Pasos para despedir a un trabajador*. Madrid: CAMPMANY.
- Hernández sampierí, fernandez callado,6. (s.f.).
- Hernandez sampierí, F. c. (P. 2023.). *Metodología de la Investigación*. México,,: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. C. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F.
- Hernandez, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. . Mexico: Dos Cosultores. Páginas: #6. Año: 2018 Páginas: 125. .
- Hernández, S. R. (s.f.). *Metodologia de la investigacion*. McGRAW-Hill.

- Idalberto, C. (2000). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Gram Hill.
- Jaime, N. (2021). *Estrategias para mejora el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad estatal, Jesús María 2021*. Lima-Perú: Facultad de Ingeniería y Negocios y Competitividad.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Juarez H, O. (2000). *Guía para establecer un sistema de administración de la compensación en la empresa*. Mexico: Oxford University press.
- Martha Eugenia Machado Ruíz, R. T. (2005). *Aplicación de los componentes de administración de RR.HH en las empresas de Matagalpa*. MATAGALPA: UNAN CUR MATAGALPA.
- Mondy, R. w. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de investigación (primera ed)*. Santa María de la Rivera: progreso S:A d C.V.
- Mutty, R. (2023). Gestión de recursos humanos . *Linkedin*, 3.
- Ortega, C. (2021). Evaluación de rendimiento. *Questionpro*, 155.
- Ortega, C. (2021). Evaluación de rendimiento. *Questionpro*, 155.
- Ortega, C. (2021). Evaluación de rendimiento . *Questionpro* , 3.
- Palacios, E. (06 de Diciembre de 2019). *¿Qué factores desencadenan un estrés laboral?* Obtenido de <https://www.medicina.uanl.mx/hu/2020/01/21/que-factores%EF%BF%BEdesencadenan-un-estres-laboral/>
- Paula C, M. (1983). Concepto de redundancia de la investigación organizacional: el caso del compromiso . *Academia de Revista Latinoamericana de Administración*, 3.
- Paula C, M. (1983). Redundancia de la investigación organizacional. *Academia de revista latinoamericana de administración*, 3.

Pérez, M. S. (2007).

Perez,Mendez,& Sandoval Recino. (2007).

pinedo, D. (11 de Julio de 2019). *Importancia de la evaluación 360 grados*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-evaluaci%C3%B3n-360-grados-diana-pinedo>

prado, J. (2017). *ARH*. San isidro: ADPH Group executive education.

Robbins, S. P. (2009). *Compotamiento organizacion (718 p)*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Roberto, H. s. (2003). *Metodologia de la investigacion*. McGraw-HiLL.

Rocha, M. (2015). *gogleacademico*.

Rodriguez, A. (2024). Estrategias para aumentar el compromiso laboral. *Bttertteam*, 4.

Rojas, J. (1 de julio de 2024). *blog.hubspot.es* . Recuperado el 5 de septiembre de 2024, de [blog.hubspot.es](https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360) : <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360>

Rojas, J. (1 de Julio de 2024). *Evaluación 360 de desempeño: para qué sirve y ejemplos* . Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360>

Sampierí, F. C. (2014).

Sanchez, H., & Calderon, C. J. (2012). *Diseño del proceso de evaluacion del desempeño del personal y las principalestendencias que afectan a su auditoria*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y Gestion.

Silva, M. (2019). Plan de acciones correctivas. *Quality auditoria* , 2.

Soriano, R. (2013). *gogle academicao*.

Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de TramitApp: <https://wwwtramiapp.com>

Weber, M. (1864-1920). *Ciencias Sociales*. España: Tercera edicion.

# VII. ANEXOS

Anexo N°.1 Operalización

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Financiera M&M. Sebáco.	"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 realiza la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

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

					Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?  ¿De qué	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño					forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?		
				<i>Encuesta</i>	¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	<i>Colaboradores</i>
				<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
	Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	

				<b>Encuesta</b>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
	<b>Autoevaluación</b>	<b>Importancia</b>		<b>Entrevista</b>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	<b>Respuesta abierta</b>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<b>Encuesta</b>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
		<b>Características</b>		<b>Entrevista</b>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	<b>Respuesta abierta</b>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<b>Encuesta</b>	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autorreflexión	Colaboradores

							y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	
			Pasos para realizar la autoevaluación.	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?		<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?		Si No	Colaboradores
		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
				<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la evolución 360 aplicado		<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

						en su empresa?		
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores
			Pasos para realizar la evaluación 360		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Si No	Colaboradores
		Gestión por objetivos	Importancia		<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores

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

					realizar la evaluación gestión por objetivos?			
			Escala gráfica	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de	Colaboradores

							evaluación del desempeño por escala graficas puede implementars e mediante varios procesos de calificación	
			Pasos para aplicar el método de escala gráfica	Entrevista	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?		Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	Su jefe inmediato , ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?		Si No	Colaboradores
		Prueba de rendimiento	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?		Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto		Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en financiera						de trabajo?		
				<b>Características</b>	<b>Entrevista</b>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	<b>Abierto</b>	<b>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</b>
					<b>Encuesta</b>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	<b>Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia</b>	<b>Colaboradores</b>
				<b>Pasos para realizar la prueba de rendimiento</b>	<b>Entrevista</b>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	<b>Respuesta abierta</b>	<b>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</b>
					<b>Encuesta</b>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	<b>Si No</b>	<b>Colaboradores</b>
		<b>Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño</b>	<b>Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño</b>		<b>Entrevista</b>	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de	<b>Respuesta abierta</b>	<b>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</b>

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





## CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

### Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración. A continuación, se muestran una serie de preguntas que debe contestar con la mayor veracidad.

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

- Adaptación del individuo al cargo
- Asensos e incentivos
- 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

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

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



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

### **Encuesta dirigida a Colaboradores**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

### **Conteste las siguientes preguntas**

1. ¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?
2. ¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?
3. ¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?
4. ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?
5. ¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?
6. ¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?
7. ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?
8. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?
9. ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?
10. ¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?

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

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Guía de observación Directa**

<b>Expectativas del trabajador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			
<b>Diseño de la evaluación de desempeño</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			
<b>Equipo evaluador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Jefe inmediato y colaborador a evaluar			
Jefe inmediato, colaborador y sindicato			
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores			

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

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

Anexo N°5

