



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**CUR-MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**Para optar a título de Licenciadas 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 empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera (INATEC)” del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

**Autores**

Br. Gisselle Vanessa centeno flores

Br. Georgina Lourdes López Blandón

Br. Keithlyng Nazeli Pravia Reyes

**Tutor**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

**Matagalpa, Noviembre 2024**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**CUR-MATAGALPA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**Para optar a título de Licenciadas 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 empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC” del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

**Autores**

Br. Gisselle Vanessa centeno flores

Br. Georgina Lourdes López Blandón

Br. Keithlyng Nazeli Pravia Reyes

**Tutor**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

**Matagalpa, Noviembre 2024**

## ÍNDICE

### I. Contenido

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria.....  | I   |
| Agradecimiento .....  | II  |
| VALORACIÓN DEL DOCENTE .....                                      | III |
| RESUMEN.....  | IV  |
| I. Introducción.....  | 1   |
| II. Justificación .....   | 7   |
| III. Objetivo .....   | 8   |
| IV. Desarrollo del Subtema.....                                   | 9   |
| 4.1 Sistema de evaluación de desempeño.....                       | 9   |
| 4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño.....                  | 9   |
| 4.3 Expectativas del trabajo .....                                | 11  |
| 4.4 Diseño del programa de Evaluación del desempeño .....         | 13  |
| 4.4.1 Entrevista del desempeño.....                               | 15  |
| 4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño..... | 16  |
| 4.5 Método de Evaluación del desempeño .....                      | 18  |
| 4.5.1 Autoevaluación .....  | 19  |
| 4.5.1.1 Definición .....  | 19  |
| 4.5.1.2 Características .....                                     | 19  |
| 4.5.1.3 Pasos para realizar la autoevaluación .....               | 20  |
| 4.5.2 Evaluación 360°.....  | 22  |
| 4.5.2.1 Definición.....   | 22  |
| 4.5.2.2 Características.....                                      | 23  |
| 4.5.2.3 Paso para realizar la evaluación 360° .....               | 24  |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 4.5.3       | Gestión por objetivo.....                                  | 27        |
| 4.5.4       | Escala gráfica.....  | 31        |
| 4.5.5       | Prueba de rendimiento.....                                 | 34        |
| 4.6         | Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño..... | 36        |
| 4.6.1       | Ventajas.....  | 36        |
| 4.6.2       | Desventajas.....   | 41        |
| <b>V.</b>   | <b>CONCLUSIONES.....</b>                                   | <b>46</b> |
| <b>VI.</b>  | <b>Bibliografía.....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>VII.</b> | <b>ANEXOS.....</b>   | <b>51</b> |

### **Dedicatoria**

A Dios por regalarme estos años de vida para cumplir una meta más.

A mis padres Evelyn Castilblanco y Francisco Centeno mi hermano Erson Centeno por ser mis principales pilares fundamentales para alcanzar esta meta más.

A mis queridas compañeras de Tesis Georgina López y Keithling Pravia por compartir su amistad durante estos años.

A mis queridos amigos: Yara Aguilar y Frank Laguna Por acompañarme en este viaje por su apoyo incondicional gracias por siempre estar ahí por los consejos sinceros que atesoraré para siempre.

*Br. Gísselle Centeno Flores*

## **Dedicatoria**

Primeramente, dedico esta investigación a Dios por haberme dado, paciencia, amor, sabiduría e inteligencia para no rendirme y seguir firme en cada paso.

A mi familia, a mis Padres Jorge López y Lisbeth Blandón y a mis hermanos Sharon, Yary y Alexander, por su amor incondicional y por estar siempre a mi lado, brindándome el respaldo y aliento que necesitaba, por confiar en mí siempre.

A mi abuelita que desde el cielo termino de guiarme en cada paso, las personas que ya no están con nosotros, pero fueron parte de cada paso y aportaron un granito de arena.

A mis compañeras amigas de tesis Gisselle Centeno y Keithlyng Pravia, por acompañarme siempre por su apoyo, sus ganas de estudiar siempre. A mis colegas, compañeros y tutores gracias por su apoyo, colaboración y por compartir su tiempo y conocimientos.

*Br. Georgina López Blandón*

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, fuente de mi fortaleza y guía en cada paso de este camino. Gracias por darme la sabiduría, la paciencia y la determinación para llegar hasta aquí.

A mis padres por su esfuerzo, dedicación y confianza a lo largo de mi vida y ser mi pilar fundamental, su amor y apoyo me han dado el valor para superar cada obstáculo y alcanzar este sueño. Este logro es tan suyo como mío, porque sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

A mi hermano, cuya presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable que con su alegría y entusiasmo ha llenado mi vida de luz.

A mis compañeras y amigas Gisselle Centeno y Georgina López por su apoyo, motivación y cada momento compartido.

A mi apreciado Johnny Méndez, por su amor, apoyo incondicional y por acompañarme en cada paso de este camino. Gracias por creer en mi y tus palabras de aliento.

*Br. Keithlyng Nazeli Pravia Reyes*



## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios por darnos salud, fuerzas y sabiduría para no quedarnos en el camino, a nuestras madres, padres y hermanos por ser nuestros pilares fundamentales de nuestras vidas. A quienes fueron nuestros tutores por el don de la enseñanza a lo largo de estos años, gracias por estos recorridos estar presentes y dispuesto para que lográramos aprender y valorar su tiempo, esfuerzo y esmero. No podemos pasar y agradecer a nuestra querida universidad, por brindarnos un espacio de calidad, de aprendizaje. A todos los miembros de administración por su apoyo, al personal de biblioteca que siempre estuvo a la orden y nos brindó el acceso a los recursos que necesitamos. De igual manera agradecemos a las personas de limpieza, mantenimiento y seguridad quienes con su trabajo silencioso y constante han contribuido a nuestro bienestar dentro de la universidad. De igual manera a Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera, su personal y personas que fueron amables al brindarnos la información para realizar nuestro semanario de graduación.

Finalmente, a nosotras mismas como equipo de trabajo, por el amor, la amistad, el compañerismo, la confianza y el esfuerzo en conjunto. Este trabajo refleja todo el conocimiento adquirido, la unión como amigas, el apoyo mutuo y la dedicación con la que hemos trabajado y juntas han hecho posible este logro.

*Br. Gísselle Centeno Flores*

*Br. Georgina López Blandón*

*Br. Keithlyng Pravía Reyes*



**VALORACIÓN DEL DOCENTE**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.**  
**UNAN- MANAGUA**  
**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: **Gisselle Vanessa Centeno Flores** (CARNET No.20-60638-6), **Georgina Lourdes López Blandón** (CARNET No. 19-60188-7) y **Keithlyng Nazeli Pravia Reyes** (CARNET No. 2060617-7) con el Tema General: “Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en las Empresas públicas y privadas del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2024.” Y correspondiente al Subtema: Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera (INATEC) del Departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, en el periodo 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en las Empresas públicas y privadas del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 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**

La presente investigación realiza el análisis del sistema de evaluación del desempeño aplicado a las empresas de Matagalpa en el año 2024. Del tema general se plantea el análisis de sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC del departamento de Matagalpa durante el año 2024. Esta investigación da a conocer los diferentes aspectos que podrán ser útiles a la empresa INATEC, que harán mejorar cada día a las condiciones futuras de los procesos de trabajo como en administración de recursos humanos y demás áreas de la empresa. Se conoció información como que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para la administración del talento humano como cumplir los objetivos de la empresa, pero para ello se debe ejercer correctamente, siendo completamente objetiva. Este instrumento ha facilitado a la institución verificar, evaluar y valorar las funciones y responsabilidades del desempeño de sus colaboradores dentro de la empresa con el fin de conocer y medir el potencial de cada colaborador con que se cuenta, para identificar el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa. Para lograr una eficaz aplicación en la organización, el sistema de evaluación del desempeño que se realiza es objetivo, claro, conciso, para conocer si hay debilidades y corregirlas por medio de capacitaciones o retroalimentación y establecer nuevos objetivos de acuerdo a las necesidades de la empresa, dando una mejor claridad a los empleados, impactando así positivamente y motivarlos a seguir ejerciendo sus tareas para mantener las recompensas justas.

### **Palabras Claves**

Evaluación del Desempeño   Retroalimentación   Métodos de evaluación

Procesos de evaluación del desempeño   Colaboradores

## **I. Introducción**

La Evaluación del Desempeño en las organizaciones, es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos, esta evaluación nos permite controlar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. La Evaluación del desempeño permite a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales. La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan, a pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación. Cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado y se utilizan los métodos apropiados a los cargos y a la naturaleza de la empresa, bien coordinado y desarrollado; normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general los principales beneficiarios son la organización, el individuo, el jefe y la comunidad.

En el ámbito internacional encontramos que en la ciudad de México, México año 2009, se realizó una investigación para obtener el grado académico ciencias en administración de empresa, la investigación tiene como tema general “Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño laboral en una empresa manufacturera”, en dicha investigación concluyó que, la evaluación de desempeño es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Según (Montejo, 2009)

En la ciudad de Ambato, Ecuador año 2011, se realizó una investigación para obtener el título de licenciatura en ingeniera en contabilidad y auditoría CPA, la investigación tiene como tema general “la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año

2010". Dichos estudios dieron como resultado que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Explica (Torres, 2011)

En la ciudad de Anaco, Venezuela año 2019, en su trabajo especial de grado llamado "evaluación de desempeño laboral de los empleados del departamento de administración de la empresa Inversiones Country, C.A." Con el objeto principal de evaluar el desempeño laboral de los empleados del departamento administrativo de la empresa de Inversiones Country C.A, Anaco, estado Anzoátegui. Dichos estudios dieron como resultado que es importante resaltar que la evaluación del desempeño por competencia es efectiva porque ve más allá de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño pues, al evaluar en base a comportamientos observables, se descarta la subjetividad de otros sistemas, y que se realiza en función a un perfil de competencias por puestos, que permite el desarrollo personal evaluado mediante su relación con los demás procesos de recursos humanos. (Brito, 2019)

En la ciudad de Santiago, Chile en el año 2003, se realizó una investigación para optar al título de ingeniero en información y control de gestión, la investigación tiene como tema general "Evaluación del desempeño en organizaciones públicas y privadas", con el objetivo principal de recopilar información de caracteres exploratorio respecto de los sistemas de evaluación del desempeño en organizaciones tanto públicas como privadas con el objeto de realizar un análisis comparativo preliminar entre ambos tipos de organización. Dichos estudios dieron como resultado que un sistema eficaz de evaluación de desempeño, que establezca y de seguimiento a metas para la organización, para los procesos del negocio, pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo. Según (Carmona, 2003)

En el ámbito Nacional en la ciudad de León año 2019. Se realizó una tesis monográfica para optar al título de licenciatura en administración de empresa,

titulada “evaluación del desempeño laboral del personal del área de la sucursal del gallo más gallo ubicada en la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León en el período correspondido enero agosto 2019”. Llegando a la conclusión que en relación a los factores que caracterizan al desempeño laboral del personal del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicado en León son: asistencia, competencia, diligencia, disciplina, discreción, eficacia, eficiencia, permanencia en el trabajo, iniciativa, puntualidad, respeto a su compañero de trabajo, responsabilidad, honradez. Explica (Rivas, 2019)

En la ciudad de Estelí año 2022, Se lleva a cabo un trabajo investigativo para optar al título de licenciatura en administración de empresa. La investigación tiene como tema general “evaluación al desempeño laboral de los colaboradores en la alcaldía municipal de la ciudad de Estelí en el periodo 2019 – 2020”. Dichos estudios dieron como resultado que los colaboradores conocen el método de evaluación y los distintos parámetros con los que se evalúan y aseguran que las evaluaciones han mejorado su rendimiento laboral en la alcaldía y a su vez la alcaldía le ha proporcionado mejores condiciones laborales después de la evaluación como parte de la motivación que la institución brinda. (Moreno, 2021)

En la ciudad de Managua año 2017, se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresa, la investigación tiene como tema general recursos humanos y sub tema el papel de la evaluación del desempeño en las organizaciones. Sus principales conclusiones son que, la implementación de la evaluación del desempeño, es un proceso administrativo imprescindible, en el que se debe tener en cuenta a quien, como y donde se evaluara, para después valorar los avances y las debilidades, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y de la organización. (Scarlett Morales, 2017)

En el ámbito local en la ciudad de Matagalpa año 2005, se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresa, la investigación tiene como tema general aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005 y subtema Evaluación del desempeño humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005. En conclusión, se toma en cuenta que un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Según (Machado, 2005)

En la ciudad de Matagalpa año 2016, se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresa, la investigación tiene como tema general El sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa. Dichos estudios dieron como resultado que los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguas son: conocimiento, habilidades, experiencias, actitudes, establecimientos de metas, motivaciones, y características personales, lo que hace que la institución trabaje con eficiencia y eficacia logrando así con sus objetivos y metas. Explica (Castillo, 2016)

En la ciudad de Matagalpa año 2018, se realizó una investigación que tiene como tema general Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2015. Llegando a la conclusión que los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores son: a) Clima laboral (ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, relación con los clientes y relación interpersonal) b) Liderazgo Compromiso organizacional c) falta de

sentido de apropiación y pertenencia d) Motivación y políticas salariales. Según (Virginia del Socorro Espinoza, 2016)

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera, INATEC Matagalpa” el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de la variable Evaluación de Desempeño.

En término de su diseño de tiempo este estudio se clasifica como corte transversal con una duración limitada al año 2024, según su tipo de enfoque es no experimental dado que no se plantea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objeto de estudio. La población de estudio se compone de “150” colaboradores en la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera, INATEC Matagalpa”, y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando 10 colaboradores de la población como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

En base a la investigación se aplicó el método teórico ya que permitió una sólida revisión de la literatura, brindando una base conceptual para comprender el tema en cuestión, el método científico respaldó la obtención de información verificada y previa a través de citas bibliográficas, asegurando la rigurosidad del análisis según el método deductivo se aplicó para contrastar el cumplimiento de la empresa con teorías generales, generando discusión y conclusiones sólidas, el método inductivo se utilizó para validar teorías mediante observación directa, el método sintético permitió resumir los aspectos claves y alcanzar conclusiones que abordaron los objetivos de la investigación de manera general, por último se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuesta a los objetivos planteado.



Este documento está estructurado de la siguiente manera: portada, índice, dedicatorias, agradecimientos, valoración del docente, resumen, introducción, objetivos de la investigación, desarrollo que es donde se analizan los resultados en relación con la teoría, conclusiones que responden a los objetivos planteados, fuentes bibliográficas que respaldan las teorías expuestas y anexos que proporcionan información adicional para respaldar los hallazgos de la investigación.

## **II. Justificación**

La presente investigación se llevó a cabo por que es necesario conocer los sistemas de evaluación y el desempeño laboral de las empresas para conformar una fuerza laboral exitosa.

El presente tema de investigación es con el objetivo de analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral de la empresa, que permite conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de las empresas en un periodo determinado.

Este documento investigativo es importante y de utilidad para empresas públicas y privadas que se encuentran en fase de crecimiento para reanalizar los sistemas de evaluaciones que se utilizan para optimizar la efectividad, la racionalidad y el dinamismo del uso de los recursos disponibles.

El contenido de esta investigación es relevante y se espera tener un impacto positivo en empresas públicas y privadas para mejorar la eficiencia organizacional, toma de decisiones, retener talento, promover el desarrollo profesional y fomentar la transparencia y equidad en la organización.

Este material bibliográfico será para centro Universitario Regional-CUR Matagalpa y servirá de base para futuros estudiantes, docentes y personas que anhelan investigar respecto al tema.

### **III. Objetivo**

#### **Objetivo General:**

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC” del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

#### **Objetivos específicos:**

1. Describir el proceso de evaluación de desempeño utilizados por la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC”.
2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados por la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC”.
3. Determinar ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño utilizadas en la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC”.

## **IV. Desarrollo del Subtema**

### **4.1 Sistema de evaluación de desempeño**

#### Definición

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Montejo A. P., 2009)

Haciendo referencia a lo citado por el autor, el sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a medir el desempeño de los colaboradores en la empresa, con el fin de comparar las expectativas y objetivos establecidos con lo que realmente cumplió el colaborador, valorar y reconocer los logros de cada colaborador, identificar áreas de mejora, retroalimentación, entre otros.

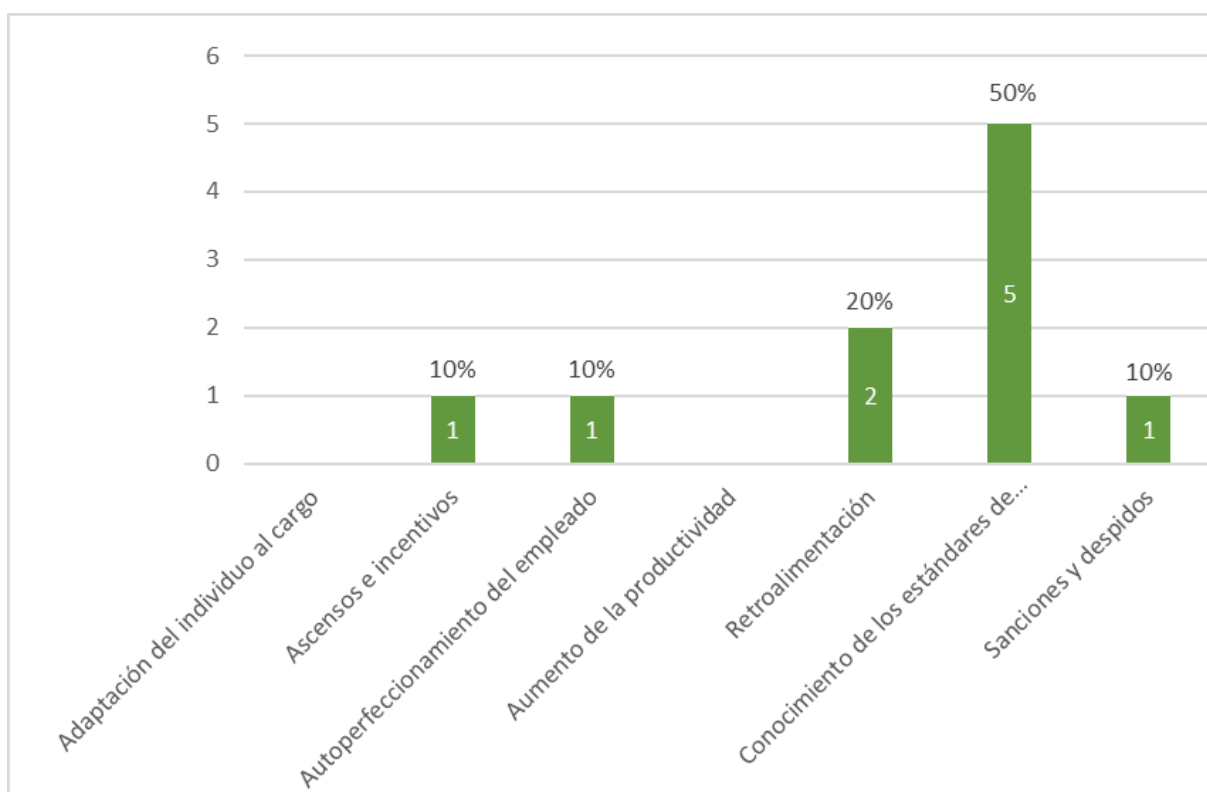
### **4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño**

Según (Remirez, 2019) describe que los principales objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.

- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.

Haciendo referencia a lo citado por los autores, la evaluación de desempeño tiene varios objetivos y son cruciales para medir y guiar el crecimiento de los empleados. El objetivo principal de esta evaluación es identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, proporcionar retroalimentación constructiva y establecer planes de desarrollo personalizados.



**Gráfico N.º 1: Objetivo de la evaluación de desempeño**

**Fuente: autoría propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores.**

Según la gráfica N.º 1 el 50% de los trabajadores encuestados consideran que les realizan la evaluación para corroborar el conocimiento de los estándares de desempeño y verificar si están familiarizados y alineados con los

estándares de desempeño establecidos, un 20% de ellos considera que se les realiza para implementar sistemas de retroalimentación, ayudando a identificar áreas de mejora y desarrollo para los colaboradores, un 10 % dice que determinar los ascensos e incentivos, otro 10% para su auto perfeccionamiento, lo que indica un enfoque personal en su crecimiento y un último 10% para tomas decisivas como sanciones y despidos.

Para la administradora, este sirve para evaluar el rendimiento de sus colaboradores, para conocer sus habilidades, la capacidad de resolver problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo y lo más principal la comunicación entre los colaboradores. Todo esto para las decisiones de ascensos, sanciones, despidos, retroalimentación y el más importante conocimiento de los estándares del desempeño de sus colaboradores dependiendo de su productividad o rendimiento.

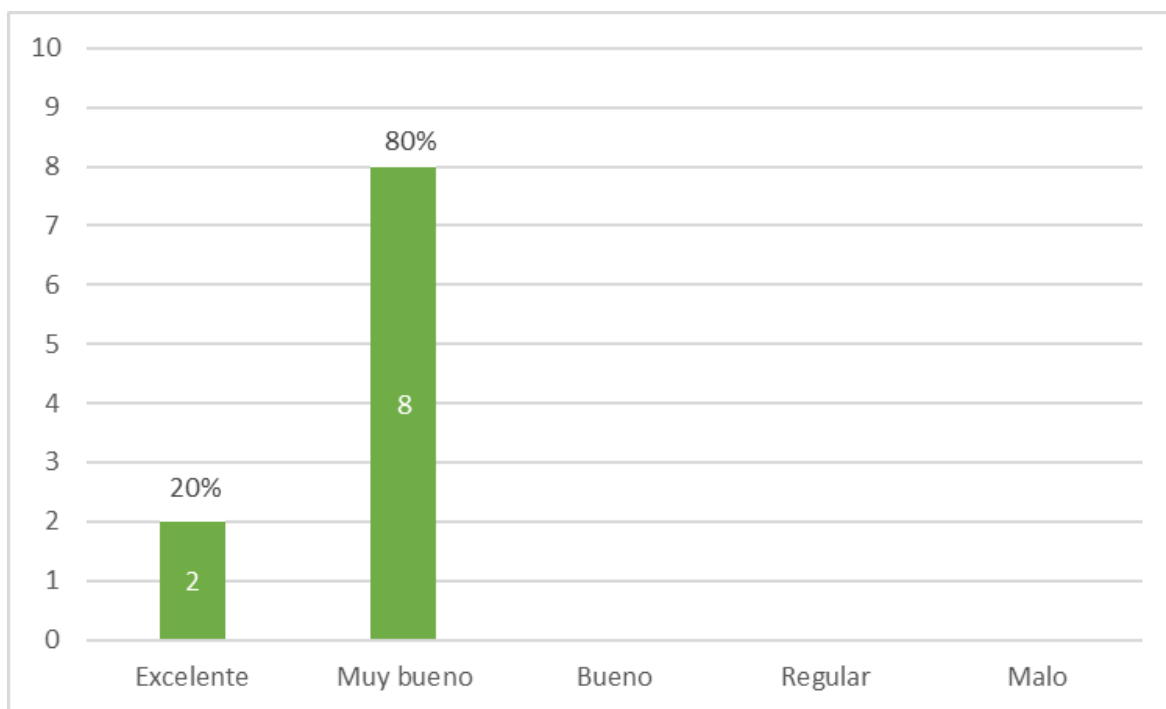
Para la organización determinar el objetivo de la evaluación sirve para identificar lo que hacen bien y en qué pueden mejorar sus colaboradores. También facilita la toma de decisiones sobre el aumento de salarios o ascensos, y el establecimiento de objetivos que coincidan con los objetivos de la empresa. Además, motiva a los empleados reconociendo su buen trabajo y ofreciendo consejos para mejorar su desempeño en puntos estratégicos en los que se vean deficientes a la hora de la aplicación de la evaluación.

### **4.3 Expectativas del trabajo**

Según (Zumaran, 2023) las expectativas laborales son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto en el que se sentirá satisfecha consigo misma en el ámbito profesional.

Tal como afirma el autor, las expectativas laborales son los objetivos y visión que tiene cada persona para su vida laboral, uno de los puntos primordiales para desarrollarse profesionalmente a corto, mediano y largo plazo.

Las expectativas laborales harán que te sientas satisfecho(a), realizado(a), a gusto y feliz contigo mismo(a) en el ámbito laboral.



**Gráfico N° 2: Valoración de la aplicación continua de la evaluación de desempeño.**

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

A partir de encuestas realizadas a los trabajadores un 20% considera excelente la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo lo cual indica que los colaboradores ven la evaluación como una herramienta muy efectiva y valiosa para el seguimiento y desarrollo de su rendimiento laboral, un 80% lo considera muy buena, en el cual los colaboradores tienen una perspectiva positiva y están bastantes satisfechos con cómo se lleva a cabo la evaluación continua.

Según la administradora se realiza la aplicación continua de la evaluación de desempeño dos veces al año, es decir semestralmente, para procurar medir de forma eficiente y continua en la que el trabajador mejore, dar recomendaciones, ayuda si se les dificulta algo y lo más importante cumplir con los objetivos que tienen como institución.

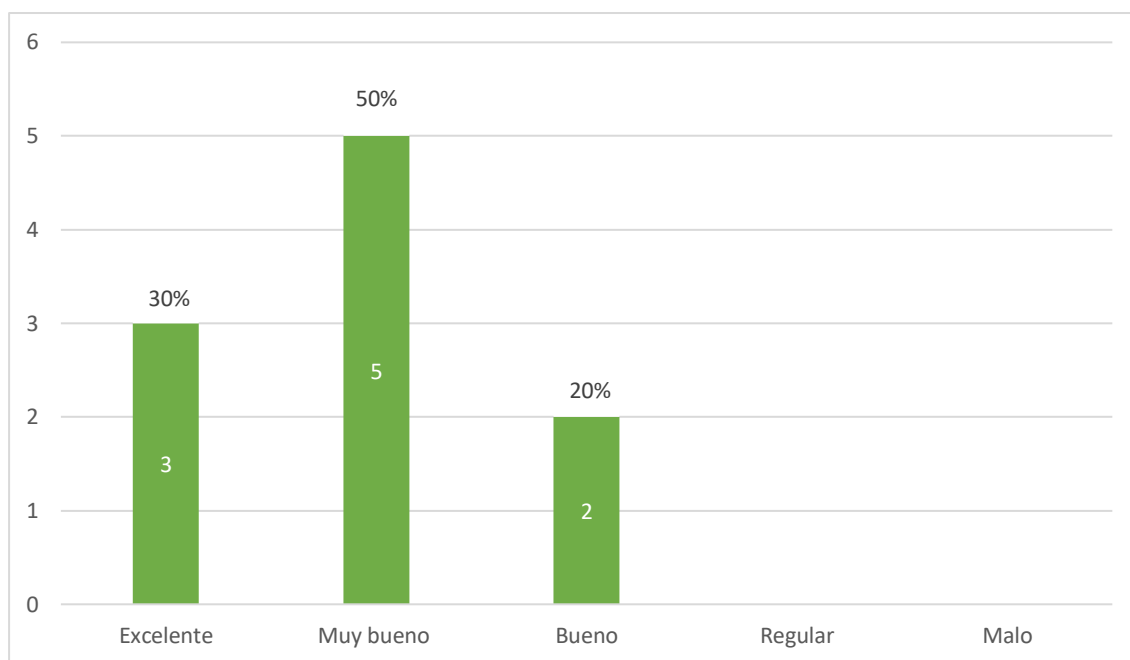
Lo anterior indica una alta satisfacción general con la aplicación continua de la evaluación de desempeño, lo cual es un indicador positivo del impacto de esta herramienta en el ambiente laboral. Es un éxito la implementación de esta herramienta, lo cual refleja que el sistema cuenta con un alto nivel de aprobación, sin críticas negativa, lo cual podría motivar a mantener el enfoque actual o mejorarlo en algunos aspectos para que más personas lo consideren excelente.

#### **4.4 Diseño del programa de Evaluación del desempeño**

Generalmente el proceso de Evaluación del desempeño involucra una metodología en la que se dispone de un sistema de medición y el establecimiento de estándares conocidos y manejados por todas las partes del proceso. Los sistemas de medición deben ser fáciles de utilizar, confiables, y dirigidos a clasificar los elementos esenciales que se quieren medir. (Maya, 1997)

De acuerdo a lo citado por los autores, 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 de 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. El diseño del programa de evaluación de desempeño 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: valoración del diseño actual de la evaluación del desempeño.**

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

El 30% de los colaboradores valora excelente el diseño actual de la evaluación del desempeño, esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores cree que el sistema es muy eficaz, justo y útil para valorar su desempeño, un 50% lo considera muy bueno, por lo cual tiene una valoración muy positiva, aunque no lo consideran perfecto y un último 20% lo considera bueno, lo cual sugiere que algunos colaboradores ven ciertos aspectos a mejorar, aunque no lo consideran adecuado.

En la entrevista realizada a la administradora refleja que INATEC las áreas encargadas de diseñar la evaluación de desempeño es recursos humanos de INATEC central-Managua, (ver anexo N° 5) la administradora lo valora de manera excelente. Los colaboradores confían en el sistema de evaluación de desempeño que es aplicada y la consideran adecuada para medir su rendimiento.

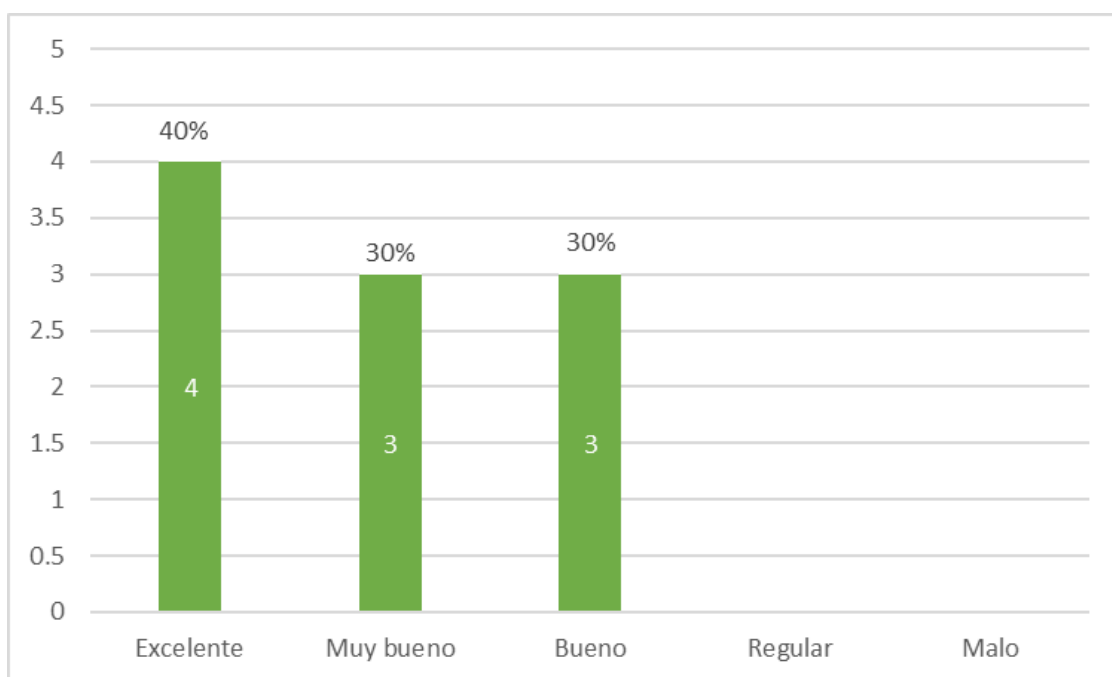
Se observa un alto nivel de satisfacción con el diseño actual de evaluación de desempeño, lo que indica que la empresa ha logrado implementar un sistema efectivo que cubre las expectativas de la mayoría de los colaboradores. Aunque no haya valoraciones negativas se podría mejorar detalles o aspectos adaptados

a las necesidades de todos, a las áreas y objetivos internos de la institución, elevando la percepción de este sistema en general.

#### 4.4.1 Entrevista del desempeño

Según (Davis, 1996), las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro.

Haciendo referencia a lo citado por el autor, las entrevistas de evaluación es una reunión formal entre empleados y un supervisor o gerente, para evaluar el desempeño del empleado durante un periodo de tiempo, en la cual se discuten resultados, áreas de mejora, metas futuras y oportunidades de desarrollo. La cual sirve de retroalimentación y crecimiento profesional tanto para el empleado como para el empleador.



**Gráfico N°4: Valoración del equipo que realiza la evaluación del desempeño**

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

El 40% de los trabajadores encuestados considera excelente el equipo que realiza la evaluación y que está calificado y aplica de manera eficaz dicha evaluación, el 30% valora muy bueno lo que implica para ellos ciertos puntos de mejora para el equipo y para el resto de los colaboradores solo un 30% solo estima bueno al equipo que realiza la evaluación de desempeño dentro de la institución.

En la entrevista abordada por la administradora, se detalló que en la institución INATEC se determinan equipos de evaluación por áreas, es decir, el director general aplica la evaluación a subdirección docente y subdirección administrativa, subdirección administrativa realiza la evaluación a diferentes áreas y por mencionar algunas están bodega, caja, compra, contabilidad, servicio general, recursos humanos, subdirección docente evalúa como su nombre lo dice a los docentes y secretaria académica.

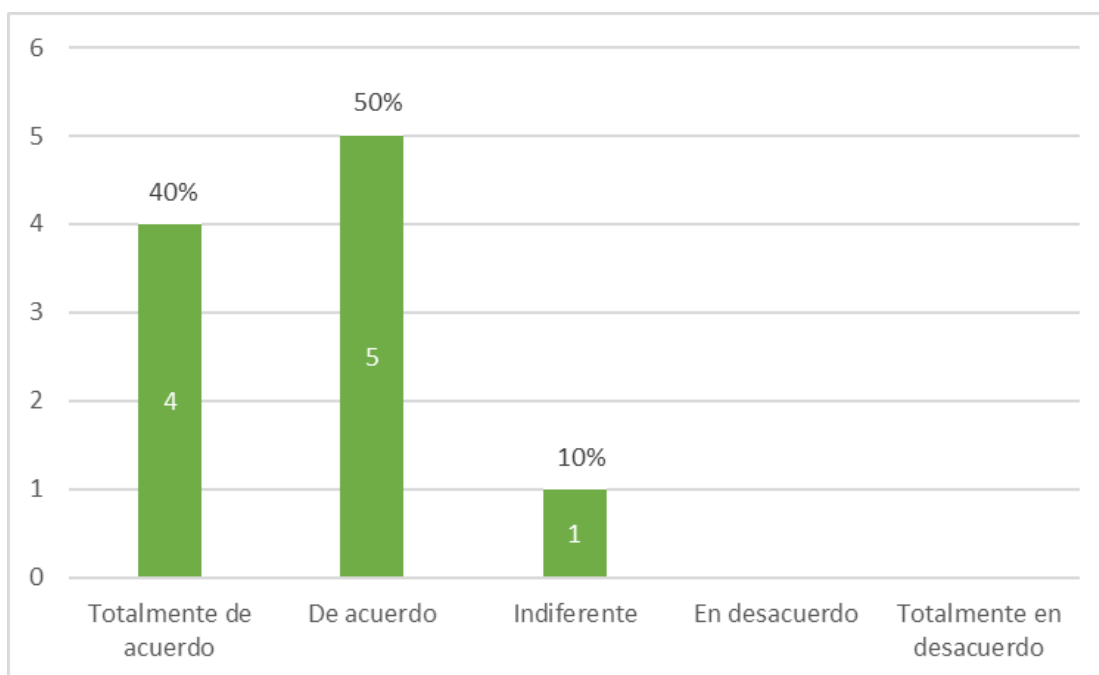
Se observó significativamente la determinación de los puestos de trabajo y la manera en la que se distribuyen los equipos para realizar de manera eficiente la evaluación de desempeño, y que cada uno de ellos tiene la experiencia a lo largo de los años en la manera en que esta se aplica, se coordina el equipo para estar constantemente actualizado en dependencia del tipo de formato que sea enviado por INATEC Central-Managua.

A criterio se determina que la institución cuenta con un equipo capaz de realizar la evaluación de manera eficaz y positiva de lo cual se permite a los colaboradores sentirse comprometido con la empresa y poder aplicar la evaluación sin objeción o protesta.

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

El almacenamiento de datos es el proceso de guardar información digital en dispositivos físicos o virtuales, para su posterior uso. Funciona mediante la transferencia de datos a través de un dispositivo de entrada, procesamiento y finalmente almacenamiento en un dispositivo de salida, como un disco duro o un servidor en la nube. (Miró, 2023)

Haciendo referencia a lo citado por el autor, el almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño es el proceso de recopilar, almacenar y organizar información relacionada con el desempeño de los empleados. Este almacenamiento facilita y permite realizar un seguimiento a los empleados, identificar áreas de mejora y desarrollo profesional.



**Gráfico N°5: proceso de almacenamiento de la evaluación de desempeño.**

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

El 50% de los trabajadores a los que se le realizó la encuesta dice que está de acuerdo con el proceso de almacenamiento, un 40% de los trabajadores está totalmente de acuerdo, y un 10% le resulta indiferente el proceso de almacenamiento.

La administradora en la entrevista refleja que después de realizar la evaluación se realiza el proceso de almacenamiento por cada trabajador, es decir que después de aplicar la evaluación se guarda en su expediente laboral.

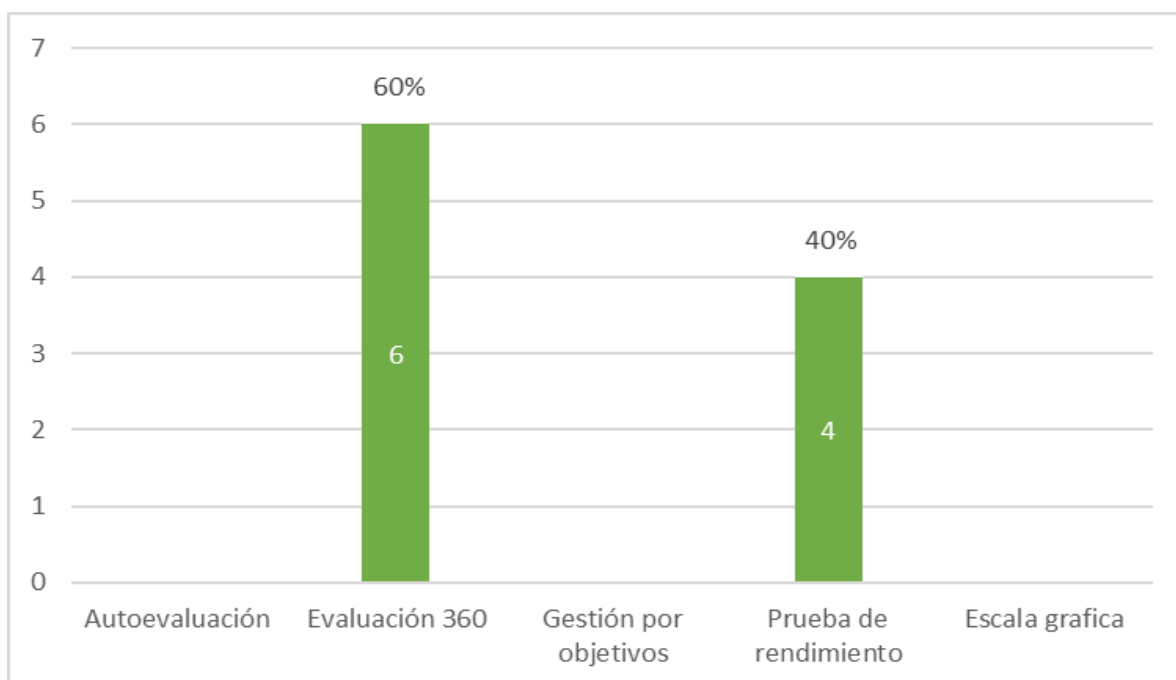
Se logra observar los documentos de expedientes donde se garantiza el almacenamiento, y se entiende que estos están en físico en el área de archivo. Se valora que el método de evaluación aplicado en la institución les ha

funcionado de forma eficaz y se considera que se puede seguir usando este método, sin obviar que se pueden actualizar métodos digitales.

## 4.5 Método de Evaluación del desempeño

Proceso 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. (Ibáñez, 2022)



**Gráfico N°6: Método de evaluación de desempeño.**

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

De la muestra de la población encuestada (colaboradores) el 60% dice que el método de evaluación que se le aplica es evaluación 360° y un 40% prueba de rendimiento.

Según la entrevista con la administradora, no se tiene definida el nombre de la evaluación y se realiza con diferentes criterios, por lo cual puede ser mixta.

La falta de claridad en los métodos de evaluación que se les aplica a los colaboradores podría significar una práctica donde la evaluación no está bien comunicada o estructurada para los colaboradores, lo ideal sería implementar un proceso más transparente o participativo, como ocurre en evaluaciones bien definidas como la evaluación 360°, gestión por objetivos, prueba de rendimiento, entre otras.

A continuación, presentamos algunos métodos de evaluación más utilizados:

## **4.5.1 Autoevaluación**

### **4.5.1.1 Definición**

La autoevaluación es un método que consiste en el proceso mediante el cual una persona se evalúa a sí misma, es decir, identifica y pondera su desempeño en el cumplimiento de una determinada tarea o actividad, o en el modo de manejar una situación. (Coelho, 2018).

Como menciona el autor 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 Características**

Según (Puerta) las características de la autoevaluación son:

Proceso reflexivo. Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades, conocimientos y logros. Es un proceso interno que requiere autoconciencia.

Evaluación de metas personales. Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y la efectividad de sus estrategias.

Información para la mejora. Su propósito principal es identificar áreas en las que se puede mejorar. Proporciona información valiosa para el desarrollo personal y profesional.

Privacidad: Es un proceso privado y personal. No implica la evaluación de otras personas, sino que se enfoca en la autoevaluación del individuo

Subjetividad: Dado que la autoevaluación depende de la percepción personal, puede ser subjetiva. Sin embargo, es importante esforzarse por ser lo más objetivo posible.

Herramienta de desarrollo: Es una herramienta relevante para el desarrollo personal y profesional. Puede ayudar a las personas a identificar áreas de mejora y trabajar en su crecimiento.

Según el autor la Autoevaluación consta de ciertas características en las que algunas se mencionan, el Proceso reflexivo donde el individuo evalúa internamente sus habilidades, Evaluación de metas personales en este caso el individuo logra sus objetivos a partir de la efectividad de estrategias, herramienta de desarrollo es un sistema que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados de una empresa.

#### **4.5.1.3 Pasos para realizar la autoevaluación**

Para (Avila, 2005) los procesos de autoevaluación por áreas en la empresa constan de las siguientes fases, las cuales queremos mencionar, a que podrían servir como base para una autoevaluación del desempeño en un individuo:

1. Decisión de autoevaluación

La decisión de autoevaluación es una organización que responde a

un objetivo mayor.

## 2. Compromiso con la autoevaluación

Su construcción es el fruto de los aportes y propuestas de los miembros de la comunidad.

La dinámica abierta y su naturaleza participativa son los fundamentos que le dan sentido formativo al proceso auto evaluativo.

## 3. Preparación, constitución y formación del comité de autoevaluación

Todo proceso requiere de un coordinador y un equipo responsable en la propia organización que desarrolla el proceso, conducen y desarrollan el trabajo ejecutivo.

## 4. Planificación

Para conseguir la máxima eficiencia en el proceso, el comité de autoevaluación ha de determinar un plan de trabajo que debe incluir: calendario, distribución asignación de tareas los recursos necesarios (humanos, materiales funcionales) es imprescindible que las decisiones que tome el comité de autoevaluación sean consensuadas.

## 5. Desarrollo de autoevaluación

Esta fase implica la recopilación de información, el análisis de la información y las evidencias y, ya, por último, el consenso.

## 6. Elaboración del informe

Esta elaboración no debe concebirse solo como la redacción de un informe escrito, sino también como la búsqueda de resultados concretos de mejoramiento de la calidad, lo que se puede alcanzar a



través de un compromiso activo de una fracción importante de la comunidad.

Debe analizar los resultados obtenidos y ver en conjunto las posibilidades de solución para aquellas conductas no deseadas.

Cómo menciona el autor Los procesos de autoevaluación por horarios constan de 6 pasos los cuales se mencionan decisión de autoevaluación donde responde a un objetivo mayor, El compromiso con la Autoevaluación Donde se construyen los aportes y propuestas, La preparación del comité de la autoevaluación, se necesita un equipo preparado para aplicar una autoevaluación, planificación para definir pasos y objetivos, el desarrollo y por último la elaboración del informe donde se analizan cada uno de los resultados y así tomar decisiones.

## **4.5.2 Evaluación 360°**

### **4.5.2.1 Definición**

La Evaluación 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de las personas, tanto internos como externos. (Alles, 2005)

La evaluación 360° es un método de prueba que nos permite evaluar al trabajador de la manera en que se comporta y desarrolla en las actividades que se designan por la empresa, esta práctica es aplicada por los superiores a los empleados, e involucra a todo el entorno que rodea al área asignada, es decir, cada persona como lo menciona el autor tanto interna como externa, podríamos

ejemplificar una persona externa a los clientes de la empresa y que evalúe el trabajo del subordinado, por lo tanto la evaluación 360° nos permite tener una visión completa de las habilidades y capacidades de este.

#### **4.5.2.2 Características**

Según (Rojas J.2024) dice que para realizar una evaluación 360 adecuada a tus empleados, es importante que cumpla con las siguientes características para brindar un mejor proceso de desarrollo y obtención de resultados.

##### **1. Credibilidad**

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 tienes que explicar cuáles son los beneficios que les aportarán de forma individual y colectiva.

##### **2. 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.

##### **3. 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.

#### 4. Aprendizaje continuo

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. Al evaluar y retroalimentar a los trabajadores, se desarrolla la autoconciencia y la creación de desafíos para potenciar su crecimiento.

Según el autor indica para realizar una evaluación 360 es importantes seguir las características mencionadas. Creatividad, el individuo debe comprender la importancia de la evaluación, Confiabilidad de datos, se debe mantener un principio de seguridad de la información que garantiza que la información personal no se divulgue sin el consentimiento de la persona evaluadora, Compromiso el individuo tiene que tomar consideraciones como, enfocarse en el desarrollo y crecimiento personal, aprendizaje continuo, ayudar al individuo a expandir su conocimiento y adquirir nuevas habilidades y experiencia para el puesto que ocupa en la organización.

#### **4.5.2.3 Paso para realizar la evaluación 360°**

Según (Rojas J. , 2024) explica "Cómo se realiza una evaluación 360"

##### 1. Seleccionar a los participantes de la evaluación

Una evaluación 360 debe contar con cuatro roles fundamentales: administrador, empleado o evaluado, revisores y gerente. Aquí te explicamos la función y las principales acciones de cada uno.

## Administrador

El administrador es el responsable de comunicar el proceso de evaluación y sus ventajas. Se asegura de que el desarrollo sea comprensible para los involucrados y recolecta los comentarios; explica los resultados a los gerentes y sugiere acciones, habla con el empleado sobre las opiniones emitidas y explica cómo aprovecharlas para su futuro. Además, ofrecen un plan de crecimiento, el cual se trabaja antes con el gerente.

Este suele ser un representante de Recursos Humanos o un tercero que se especialice en programas de este tipo de evaluaciones. Este rol nunca deberá desempeñarlo el jefe de área, ya que podría representar un conflicto de intereses entre él y el resto de los participantes.

## Empleado

No puede ocurrir este proceso de evaluación sin un empleado. Las acciones que se esperan de él o ella son: seleccionar a sus revisores, entre los cuales deben incluir al menos a un superior, un compañero y un subordinado. También debe completar una autoevaluación, recibir la retroalimentación sin juzgar, elegir qué acciones realizar con las opiniones recibidas, trabajar con los administradores para generar un plan de desarrollo y hablar con su gerente sobre los comentarios recibidos.

## Revisores

Los revisores o evaluadores deben brindar una retroalimentación sincera y constructiva sobre el empleado a evaluar. Es importante que mantengan un tono profesional y piensen en cómo las opiniones que emiten sobre los colegas pueden ayudarles a mejorar su desempeño.

Entre las acciones que deben cumplir están la revisión de preguntas de la encuesta para el empleado a evaluar y dar su opinión sobre sus compañeros. Este rol suele asignarse a cualquier persona que el evaluado seleccione que se relacione con sus actividades cotidianas. La mayoría de las empresas eligen entre 3 o 10 revisores.

## Gerente o líder

El objetivo principal del gerente es, una vez concluida la evaluación, brindar apoyo y asesoramiento a los empleados para mejorar su desempeño, sea cual sea su resultado. Asimismo, debe asegurarse de que la persona evaluada aproveche este proceso y lo utilice en su desarrollo.

Las acciones a emprender por parte del gerente van desde generar planes de desarrollo hasta resolver dudas y dar capacitación constante.

### 2. Comunicar el proceso de evaluación con eficacia

Una de las características principales de esta evaluación es la claridad del proceso. Por lo tanto, es indispensable que todas las personas involucradas comprendan lo que deben realizar y lo que se espera de ellas. Entre los aspectos esenciales a comunicar están: Propósito de la evaluación 360, Comportamientos a evaluar, Pautas de confidencialidad, Uso y aprovechamiento de los datos.

También debe incluir información sobre los plazos del proceso, a quién contactar en caso de tener preguntas o dudas, así como descripciones claras y precisas de los pasos a seguir.

### 3. Apoyar al evaluado a elegir a sus revisores

Si dentro del proceso tienes el papel de administrador, entonces es vital que ayudes al empleado a seleccionar evaluadores que sí puedan brindarles una retroalimentación valiosa y que trabajen de cerca con él, a fin de conseguir respuestas confiables, detalladas y útiles.

### 4. Formular las preguntas de la encuesta

Una encuesta puede componerse de preguntas tanto abiertas como de opción múltiple. Ten en cuenta que las primeras pueden ahondar mucho más en detalles importantes. Sin embargo, podrían entregar mucha información desordenada que puede ser un tanto complicada de categorizar y analizar. Por ello, es mejor emplear cuestionarios más estratégicos.

Cada una de las preguntas de la encuesta debe estar alineada a la cultura y las necesidades de la empresa, así como al puesto y las actividades que desempeña el evaluado. Además, deben ayudar a conocer el punto de vista de

los revisores en diferentes ámbitos, como el conocimiento, las habilidades, las capacidades del empleado hasta sus objetivos y oportunidades de crecimiento.

#### 5. Enviar las preguntas a los revisores

Es vital enviar con suficiente anticipación los formularios o encuestas a los revisores para que las entreguen en el tiempo establecido. Es fundamental que, como administrador, des un seguimiento puntual del avance de este proceso para evitar confusiones o atrasos.

#### 6. Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción

Cuando hayas recibido todas las respuestas de los evaluadores, deberás analizarlas y conversarlas con el empleado. Al mismo tiempo, debes compartir con él algunos planes de acción para mejorar sus puntos débiles e impulsar aún más sus destrezas y fortalezas.

De acuerdo a lo citado por el autor para realizar una correcta evaluación 360° se necesita una serie de pasos fundamentales con ellos se asegura la correcta aplicación de los procesos y que estos sean correctos y justos. Cada paso cumple un rol importante que permite la recolección de información de los colaboradores, jefes, y todos los involucrados, garantizando así una correcta visión del desempeño del trabajador. La correcta aplicación y cumplimiento del papel de cada participante, la comunicación sobre lo que se va a realizar, que se conozca a los evaluadores, preguntas claramente formuladas, compartir las preguntas y crear un plan de acción impulsa a que se aplique una correcta evaluación 360.

### **4.5.3 Gestión por objetivo**

#### **4.5.3.1 Definición**

La gestión por objetivos se basa en la definición de objetivos de cada empleado para después comparar y encaminarlos hacia la mejora de los

objetivos de la empresa. Se trata de mejorarlos a través de alinear los objetivos de la empresa. (Villanueva, 2014)

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.

#### **4.5.3.2 Características**

Características de la administración por objetivos

1. Establecimiento de objetivos ubicados en el tiempo y en la organización de forma conjunta.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
3. Los objetivos de todos los departamentos tienen una interrelación en el sentido que buscan el logro de un objetivo general.
4. Se definen planes a corto y mediano plazo, tácticos y operacionales, poniendo especialmente atención en la evaluación de los resultados
5. Ante esta evaluación, surge una retroalimentación que debe ser utilizada para revisar los planes y ajustarlos como se considere apropiado para el logro de los objetivos generales.

6. Una característica clave de la APO es la participación de la dirección, pero no sólo en dar órdenes, sino en todo el proceso.
  
7. Se debe apoyar de forma permanente al personal, principalmente en las etapas iniciales de la instauración de una Administración por Objetivos.

En referencia a lo citado por el autor las características de la administración por objetivos son importantes para lograr un enfoque claro y preciso orientado a resultados dentro de una organización. Esto facilita la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, ya que establece metas precisas y medibles que todos los empleados pueden entender y seguir cuando tienen los objetivos bien definidos, cada miembro del equipo sabe qué se espera de él, lo que mejora la productividad y el enfoque. Así mismo promueve una evaluación continua del desempeño, lo que permite realizar ajustes en tiempo real. Esta metodología no solo optimiza el rendimiento, sino que también motiva a los empleados, ya que les da un sentido de propósito y responsabilidad en el logro de los objetivos establecidos tanto para ellos como para la empresa.

#### **4.5.3.1 Pasos para realizar la evaluación por objetivo**

Según (Rios, 2023) Establecer una correcta gestión por objetivos implica seguir un proceso estructurado y centrado en la claridad, la colaboración y la medición de resultados.

Establecimiento de objetivos claros: La primera fase implica definir objetivos claros, alcanzables y medibles en todos los niveles de la organización. Estos objetivos deben ser desafiantes pero realistas, lo que estimula la motivación y el compromiso de los empleados.

Planificación y diseño: Una vez que se establecen los objetivos, se desarrollan planes y estrategias para alcanzarlos. Esto implica asignar recursos,



determinar responsabilidades y definir los pasos necesarios para lograr los resultados deseados.

**Seguimiento y evaluación del desempeño:** La Gestión por Objetivos se basa en el monitoreo constante del progreso hacia la consecución de los objetivos. Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar y medir el avance. Esto permite identificar cualquier desviación temprana y tomar medidas correctivas.

**Retroalimentación y desarrollo:** La retroalimentación regular es esencial en el MBO. Es decir, los líderes proporcionan comentarios constructivos a los empleados, a través del feedback sobre su desempeño y brindan oportunidades de desarrollo para mejorar las habilidades y competencias. Puedes leer nuestro artículo sobre cómo dar feedback a un empleado.

**Recompensas y reconocimiento:** Cuando se alcanzan los objetivos, se ofrecen recompensas y reconocimiento, lo que fomenta la motivación y el compromiso continuos.

En resumen, 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.

El autor cita que los pasos para realizar una evaluación por objetivos son fundamentales porque proporcionan una estructura clara y ordenada para medir el desempeño de los empleados. Cada paso permite establecer metas y/o objetivos específicos y alcanzables, implementando así dar seguimiento del progreso y la identificación de áreas de mejora. Al cumplir y seguir un proceso bien definido, por estos pasos facilita tanto como a los empleadores y a los colaboradores que tengan conocimiento de lo que se espera y cómo se medirá el rendimiento de ellos. Además, estos pasos aseguran que la evaluación sea justa y objetiva, evitando malentendidos y favoreciendo una retroalimentación constructiva que promueva la optimización del desempeño laboral

## **4.5.4 Escala gráfica**

### **4.5.4.1 Definición**

La escala gráfica de calificaciones es una de las técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. (Montejo A. P., Repositorio Digital IPN)

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 Características**

Según (Paola Buevas Villa, s.f.) Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se

dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

Escalas gráficas continuas;

Escalas Gráficas semicontinuas;

Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Según el autor las características son fundamentales para realizar una evaluación de escala gráfica, ya que permiten identificar y medir de manera precisa los diferentes aspectos que se están valorando. Al conocer bien estas características, se puede interpretar correctamente el rendimiento o la calidad de un objeto o proceso, estableciendo comparaciones claras entre distintos niveles. Esto facilita la toma de decisiones y asegura que la evaluación sea objetiva y relevante, permitiendo obtener resultados más confiables y útiles. Sin una comprensión adecuada de las características a evaluar, el proceso podría carecer de precisión y rigor.

Como menciona el autor las características son de gran relevancia para realizar una evaluación de escala gráfica, ya que permiten identificar y medir de manera precisa los diferentes aspectos que se están valorando. Al conocer bien estas características, se puede interpretar correctamente el rendimiento o la

calidad de un objeto o proceso, estableciendo comparaciones claras entre distintos niveles. Esto facilita la toma de decisiones y asegura que la evaluación sea objetiva y relevante, permitiendo obtener resultados más confiables y útiles. Sin una comprensión adecuada de las características a evaluar, el proceso podría carecer de precisión y rigor.

#### **4.5.4.3 Pasos para realizar la evaluación por escala grafica**

(Chiavenato, 2009) describe que

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

El segundo paso será definir los grados de evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (optimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor.

Haciendo referencia a lo que cita el autor la evaluación por escala gráfica es una herramienta para medir características o comportamientos de manera visual y cuantificable. Donde importante seguir una serie de pasos para asegurar que los resultados sean claros y precisos. Primero, se debe definir claramente lo que se va a evaluar y a quien, luego se establece una escala adecuada que refleje las diferentes intensidades o grados a medir. Además, es fundamental que los evaluadores y/o empleadores comprendan bien la escala para garantizar que los números en las valoraciones sean correctos. Por último, la interpretación de los resultados debe hacerse con cuidado para tomar decisiones informadas, precisas, para asegurar que la aplicación sea justa y objetiva.

## **4.5.5 Prueba de rendimiento**

### **4.5.5.1 Definición**

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. (Ortega, 2024)

Según el autor, la prueba de rendimiento es un método utilizado por las empresas para medir el desempeño laboral de un empleado en comparación con los estándares establecidos y las expectativas laborales. Consiste en evaluar la capacidad del empleado para realizar su trabajo, alcanzar metas y contribuir al éxito de la empresa. Esta puede incluir mediciones cualitativas, como la cantidad de trabajo completado o los indicadores de productividad, así como evaluaciones cuantitativas de habilidades y competencias.

### **4.5.5.2 Características**

De acuerdo con (Mallón, 2024) dentro de las principales características de las pruebas de rendimiento destacamos que estas se implementan para indicar si el sistema analizado cumple o no con los parámetros de rendimiento establecidos, así como precisar la ubicación de los cuellos de botella o procesos más retrasados de la aplicación.

Las pruebas de rendimiento de software también se caracterizan por medir propiedades como la estabilidad del sistema en situaciones con picos de demanda o tráfico, para lo que utilizan las cargas de trabajo.

Otra de las características de este tipo de pruebas de rendimiento o pruebas de software es que cuentan con la capacidad de indicar qué y en qué lugar del sistema se debe mejorar, las pruebas aparecen antes de que el programa se lance a sus usuarios finales.

### 4.5.5.3 Pasos para realizar Pruebas de rendimiento

(Manzano, 2023) Menciona como preparar unas pruebas de rendimiento.

1. Fase de KickOff: En esta primera fase, se debe recopilar toda la información necesaria para la ejecución de las pruebas. Se realizarán varias reuniones con los funcionales y negocio para definir los objetivos y responder a las típicas preguntas de: ¿Qué? / ¿Cuándo? / ¿Dónde? / ¿Quién? / ¿Cómo? / ¿Por qué? se va a probar, obviamente no necesitas solo la respuesta de esas preguntas, pero si sabes responderlas a todas, vas por buen camino.

2. Fase de Análisis y Diseño: Personalmente para mí, esta es la fase más importante, porque es donde se define el Plan de Pruebas, el documento que contiene toda la información recopilada durante la Fase de KickOff. En esta fase se definen y diseñan los Casos de Prueba y Escenarios a probar y se adquiere parte del conocimiento funcional de la aplicación a probar.

3. Fase Scripting: Esta es la fase más técnica, donde toca crear los Scripts y Escenarios de carga (JMeter, LoadRunner...) que se han definido previamente.

4. Fase Ejecución y Reporte: Una vez tenemos todo listo, ya solo nos queda ejecutar las pruebas y ver qué tal se comporta.

5. Fase Mantenimiento: En ocasiones, una vez completadas las pruebas de rendimiento, se descubren problemas que es necesario solucionar, ya sea a nivel de infraestructura o código. En este caso es recomendable ejecutar de nuevo los mismos escenarios para validar la nueva solución.

6. Fase de Regresión: En caso de que la organización disponga de un grado de madurez alto respecto a QA, es posible programar Pruebas de Rendimiento de forma desatendida y periódica dentro de pipelines de CI/CD o bajo demanda. De esta forma se puede tener una visión del rendimiento de la aplicación de forma rápida y sencilla para cualquier cambio o nueva versión que se realice.

De acuerdo a lo citado por el autor menciona 6 fases para realizar una prueba de rendimiento y así obtener los resultados del desempeño laboral del

individuo en una organización. En ellas se menciona la recopilación de información necesaria, el análisis del plan de prueba, la ejecución de la misma y por último los resultados para descubrir ciertos problemas.

Con el objetivo de identificar áreas de mejora, fortalezas y posibles problemas en el desempeño del individuo, facilitando la toma de decisiones para el desarrollo laboral y organizacional.

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

### **4.6.1 Ventajas**

#### Mejora del desempeño laboral

(Faria, 2010) Considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Se puede decir que para tener un mejor desempeño laboral los trabajadores deberán realizar todas sus actividades, así mismo tener el cuidado de las instalaciones de la empresa, la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado periodo de tiempo.

#### Aumento de motivación

La motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está "motivada". La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. (Prieto, 2020)

Según el autor, el aumento de la motivación es un proceso que aumenta el interés de los trabajadores en su trabajo, mejora su rendimiento y promueve

su creatividad. Se refiere a la cantidad de energía y esfuerzo que se dedica a una tarea. Los factores que pueden influir en el nivel de motivación de un trabajador incluyen el tipo de trabajo y sus intereses personales.

#### Incremento de compromiso

(MacLeod, 2016) Se refirieron al compromiso de los empleados como un “enfoque en el lugar de trabajo diseñado para garantizar que los empleados estén comprometidos con las metas y valores de su organización, motivados para contribuir al éxito organizacional y, al mismo tiempo, sean capaces de mejorar sus propios objetivos”.

Se entiende Incremento de compromiso como el vínculo de lealtad por el cual el empleado quiere estar en la organización, por lo tanto el incremento de este se ha convertido en la actualidad en una prioridad para las empresas puesto que una cantidad de subordinados realmente comprometida garantiza para la empresa una reputación social frente a la competencia, y bien aumentar la innovación, la productividad y retención de empleados, ayudando a la empresa a tener éxito en la culminación de sus objetivos u metas. Evaluar continuamente el compromiso de los empleados nos permite tener conocimiento de si la empresa está satisfaciendo las necesidades de ambas partes (empleados - empleador).

#### Detectar talento interno

(Michael), Establecen que el talento es “la suma de las habilidades de una persona: sus dones intrínsecos, competencias, conocimiento, experiencia, inteligencia, juicio, carácter y energía. También incluye su capacidad para aprender y crecer”.

Se puede decir que detectar el talento interno implica identificar y analizar las habilidades, capacidades y potencial de los empleados que forman parte de la empresa. Es un proceso estratégico que tiene como objetivo identificar recursos humanos con los perfiles y habilidades necesarias para asumir roles de mayor responsabilidad, liderazgo o contribución significativa en el futuro. Este ayuda a las empresas a aprovechar al máximo el talento existente, promover el



desarrollo profesional, retener empleados clave y promover el crecimiento organizacional.

#### Mejora de la comunicación

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son evidentes: mejora la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador. (campos, 2020)

Según lo citado por el autor, la mejora de la comunicación puede aumentar la eficiencia operativa, ya que los mensajes se transmiten de manera más clara y rápida, reduciendo los errores y los tiempos de respuestas. Así como también, la mejora en la comunicación promueve un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso que fomenta la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo y esto, a su vez, mejora la satisfacción de los empleados.

#### Planes de corrección

Un plan de acción correctiva es un documento utilizado en la gestión de la calidad que describe un conjunto de pasos para abordar los problemas y las deficiencias en las operaciones y procesos empresariales que podrían afectar negativamente a la empresa. (SafetyCulture, 2024)

Se puede decir, que un plan de corrección es un documento que se crea cuando una empresa comete un error o infracción y se ve obligada a cumplir con ciertas acciones específicas para prevenir su repetición. El objetivo del plan de corrección es garantizar que la empresa sepa lo que hizo mal y que adoptará medidas para evitar que suceda de nuevo.

#### Políticas de compensación

(SAVOY, 2019) La compensación establece un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Los sistemas de compensación y beneficios se producen con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la ausencia de políticas de compensaciones y beneficios puede afectar la

productividad, perjudicar la calidad del ambiente laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, llevar a los empleados a buscar otro empleo, aumentar el ausentismo y también provocar problemas sindicales o protestas salariales.

Como lo menciona el autor, las políticas de compensación son un conjunto de reglas y pautas establecidas por una empresa para determinar cómo se recompensará a los empleados por su trabajo y contribuciones a la empresa. Estas pueden incluir salario base, bonificaciones, seguro médico, tiempo libre reenumerado, y beneficios adicionales como opciones sobre sus acciones. Estas tienen como objetivo garantizar la igualdad y competitividad en el mercado laboral y fomentar y retener el talento dentro de la empresa.

#### Identificación de recursos humanos

En recursos humanos esta es una técnica que se refiere a la ubicación o localización de personas para que sean parte de la empresa y que tengan un potencial o perfil que se adapte a lo que se necesita o se espera conseguir. En este proceso se pueden dar dos casos, que la captación del personal la realice directamente el departamento de recursos humanos o que se utilice la figura conocida como head hunter o cazador de talentos. Esta puede ser parte de la organización o ser contratada exclusivamente para los fines requeridos de seleccionar el personal. (Nubox, 2021)

Se puede decir, que la identificación de recursos humanos es el proceso de identificar, analizar y seleccionar a las personas adecuadas que cumplan con los requisitos de la empresa en términos de habilidades, experiencia y cualidades personales. Esto implica el análisis de las necesidades de la empresa y la búsqueda de candidatos que cumplan con los requisitos específicos del puesto.

#### Toma de decisiones de ascenso

Para (Hays, 2024) Una de las decisiones más importantes a las que se puede enfrentar un directivo es elegir entre ascender a un empleado o buscar nuevos talentos en el mercado. Esta elección no es solo una cuestión de cubrir una vacante; Es una decisión estratégica que puede influir en la trayectoria de la empresa, la moral del equipo y el clima organizacional.

El ascenso interno y la contratación externa tienen ventajas y desafíos únicos. Por un lado, el ascenso de un empleado que ya conoce la empresa puede garantizar la continuidad y reconocer el mérito y la lealtad. Por otro lado, incorporar un nuevo miembro al equipo puede difundir nuevas ideas y habilidades e impulsar la innovación.

Es decir, la toma de decisión de ascenso de un empleado sola la puede tomar un puesto superior al de la vacante disponible, la decisión debe ser tomada después de evaluar a los posibles candidatos internos de la organización, que demuestren el compromiso, la lealtad, y la habilidad ya que no todos están preparados para ocupar una mejor posición en la empresa. Tomar la decisión de ascender a un empleado ayuda a reducir el tiempo, y el costo de lanzar una oferta laboral externa, esta decisión reduce el riesgo de que el empleado no cumpla con las necesidades y/o metas de la empresa actuales o futuras.

#### Toma de decisión de despido

Los despidos nunca son agradables. Prescindir de un miembro del equipo con el que se comparte el trabajo del día a día es una decisión importante de tomar y difícil de comunicar. Pero una de las competencias fundamentales que capacita a una persona para dirigir equipos es ser capaz de tomar decisiones difíciles y llevarlas a cabo. Retrasar el despido de un colaborador improductivo puede ser perjudicial para el resto de la plantilla y para la organización.

Objetivamente los criterios que desembocan en la necesidad de despedir a un empleado están claros. Una persona incapaz de asumir los retos y sin la actitud y las competencias necesarias para desempeñar sus funciones satisfactoriamente obstaculiza el progreso del resto del equipo y dificulta el crecimiento del negocio. Según (Humanos, 2021)

La toma de decisión de despido en lo antes mencionado el autor dice que es una decisión difícil pero necesaria; mantener dentro de la empresa un empleado que no cumple con la competencia, la producción, la habilidad, la cantidad y sobre todo la calidad que la organización requiere repercute en las oportunidades de crecer de la empresa y demás empleados de la organización, es por esto que el empleador debe considerar y/o evaluar todos los aspectos necesarios y tener evidencias del motivo de despido.

## 4.6.2 Desventajas

Requiere invertir tiempo y dinero

(Fernández, 2024) El principal costo asociado a la evaluación del rendimiento es el tiempo. El equipo de Recursos Humanos debe destinar muchas horas a la preparación de este proceso, sobre todo, cuando se realiza con métodos manuales.

Medir el costo beneficio de la evaluación del desempeño en una organización es una tarea sumamente útil para determinar el rédito económico que puede derivar de esta gestión y así, determinar con mayor precisión si vale la pena avanzar con este proceso o si se necesitan cambios para mejorar los resultados que brinda. De esta forma, el análisis de costo beneficio es el proceso de evaluar la relación que existe entre los esfuerzos que conlleva una determinada iniciativa y las ganancias que otorga.

Según el autor, la evaluación del desempeño es fundamental para entender el rendimiento de los empleados y mejorar el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, su implementación requiere invertir recursos, tanto en términos de tiempo como de dinero. Esto implica la planificación y ejecución de procesos de evolución y la inversión en herramientas y tecnologías adecuadas para llevar a cabo la recopilación y análisis de los datos. Al dedicar estos recursos a este análisis, la empresa demuestra su compromiso con la mejora continua y desarrollo de su capital humano, lo que conduce a su aumento en productividad y satisfacción laboral.

Provoca ambiente de tensión entre los empleados

La tensión laboral es una realidad omnipresente que puede afectar tanto el rendimiento individual como el ambiente general en la empresa. Por ende, la gestión efectiva de esta tensión es fundamental para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo. La tensión laboral puede ser desencadenada por una serie de factores que afectan el entorno y las condiciones de trabajo. (Group, 2023)

Se puede decir, que es comprensible que la evaluación del desempeño pueda generar cierta tensión entre los empleados debido a varios factores, en primer lugar, la percepción de falta de equidad y objetividad en el proceso puede generar descontento y rivalidad entre los empleados. Además, la competencia interna y el miedo a la comparación con otros compañeros de trabajo pueden aumentar la presión y el estrés durante el proceso de evaluación, así mismo, la falta de comunicación efectiva sobre el propósito y el proceso de la evaluación puede contribuir a la ansiedad y a la incertidumbre por parte de los empleados, lo cual puede afectar negativamente su moral y su desempeño.

#### División de los empleados

El conflicto es un parámetro que se maneja en cualquier compañía, y es fundamentado por emociones personales como es el egoísmo, envidia, creencias, postura, respeto, tolerancia, la cual desencadena disputa entre diferentes individuos ya sea de la misma área de trabajo o niveles de la misma, esto ocasiona que la empresa comience a tener un clima organizacional inadecuado que perjudica a corto, mediano y largo plazo los intereses generales de la empresa. Todas las organizaciones tienen conflictos laborales, pues esto hace parte del comportamiento organizacional, sin embargo, estos problemas deben manipularse con cierto conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede disminuir la eficiencia y la eficacia, generando el declive del buen funcionamiento de la empresa en general. (Eduardo, 2015)

La evaluación de desempeño puede desencadenar divisiones entre los empleados debido a la competencia que surge al comparar los resultados individuales. Esta competencia puede generar rivalidades y tensiones, especialmente si los criterios de evaluación no están claros o si la percepción de justicia es cuestionada. Además, las diferencias en las percepciones sobre la efectividad de la evaluación pueden contribuir a la división, ya que algunos empleados pueden no estar de acuerdo con su utilidad o equidad.

#### Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

Los sesgos son errores que se presentan siempre en el desarrollo de una investigación, de ahí que se denominen errores sistemáticos. Este tipo de errores se deben particularmente a problemas metodológicos y, generalmente, pueden

agruparse en tres: sesgos de selección, sesgo en la medición y sesgo de confusión. El primer tipo ocurre cuando los criterios de selección de la población por estudiar no son congruentes con los objetivos del estudio. Los sesgos de confusión se generan específicamente cuando se lleva a cabo el o los análisis estadísticos, tanto por la selección del tipo de como en su interpretación. (Keever, 2018)

De acuerdo a lo citado por el autor, la evaluación del desempeño puede verse afectada por sesgos que comprometen su validez. Los sesgos pueden manifestarse de diferentes formas, como la tendencia a evaluar a los empleados de manera más favorable o desfavorables debidos a prejuicios personales, afinidad personal, estereotipos o percepciones subjetivas. Estos sesgos pueden distorsionar la precisión y la equidad de la evaluación del desempeño, lo que a su vez puede afectar las decisiones relacionadas con la compensación y el desarrollo profesional de los empleados y la empresa.

| VENTAJAS O DESVENTAJAS                              | VENTAJA | DESVENTAJA |
|---|---------|------------|
| Mejora del desempeño laboral                        | 100%    | 0%         |
| Provoca ambiente de tensión entre empleados         | 20%     | 80%        |
| Aumento de motivación                               | 100%    | 0%         |
| Toma de decisiones de despido                       | 60%     | 40%        |
| Sesgos de la validez en la evaluación del desempeño | 30%     | 70%        |
| Incremento de compromisos                           | 90%     | 10%        |
| Identificación de Recursos Humanos                  | 90%     | 10%        |
| Detectar talento interno                            | 100%    | 0%         |
| Mejora de comunicación                              | 100%    | 0%         |
| División de los empleados                           | 10%     | 90%        |
| Planes de corrección                                | 90%     | 10%        |
| Políticas de compensación                           | 90%     | 10%        |
| Requiere invertir tiempo y dinero                   | 70%     | 30%        |
| Toma de decisiones de Ascenso                       | 90%     | 10%        |

**Tabla N° 1 Clasificación de las ventajas y desventajas a consideración de los trabajadores.**

**Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuesta a colaboradores.**

Esta tabla refleja los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución INATEC de los cuales el 100 de los trabajadores considera una ventaja la mejora del desempeño, el 80% de los trabajadores opina que provoca un ambiente de tensión entre los empleados, aumento de motivación es para ellos una ventaja, toma de decisiones de despido es para el 60% una desventaja y para el 40% una ventaja, sesgos en la validez en la evaluación del desempeño 70% una desventaja y 30% una ventaja, incremento de compromiso e identificación de recursos humanos refleja para ellos un 90% ventaja y 10% desventaja, el 100% dice que detectar talento humano y mejora de la comunicación es una ventaja, división de los empleados dice que el 90% es una desventaja, planes de corrección y políticas de compensación refleja un 90% de ventajas para los trabajadores, requiere invertir tiempo y dinero el 70% dice que es una ventaja el resto una desventaja, toma de decisiones de despido de ascenso es una ventaja para el 90% de los encuestados

En la entrevista realizada a la administradora expresa sentirse bien con la manera en la que se aplica la evaluación de desempeño; destacando así las diferentes ventajas y desventajas al momento de realizarlas o bien por el historial de estas, por mencionar algunas se dijo que las ventajas es que siempre se dan recomendaciones y eso hace que mejores, es decir cuando se aplica una evaluación y se ven puntos débiles se espera que para la próxima evaluación mejore, una de las desventajas es que cuando ya después de varias evaluaciones si no está rindiendo se toma decisiones como el despido, en ocasiones se han encontrado con momentos en los que los evaluados no están de acuerdo con ciertos puntos de la evaluación.

Considerar reflejar y/o explicar detalladamente a los empleados cuales son las principales ventajas de la evaluación de desempeño y bien así también tomar medidas al momento de su aplicación ya que en su mayoría consideran que la división de los empleados y que provoca ambiente de tensión entre empleados son una de las principales desventajas de la evaluación.



## V. CONCLUSIONES

1. Después de haber realizado el presente estudio se describe que:

El proceso utilizado para el sistema de evaluación de desempeño en el INATEC es: aplicación de instrumentos donde el jefe inmediato realiza conjuntamente con el subordinado la evaluación. Puntuación se establece un puntaje o calificación mínima (80) durante la evaluación se va calificando al evaluado en los criterios establecidos; posteriormente se debaten los resultados esperados entre el evaluador y jefe de área en este momento se toman decisiones importantes como premiaciones, menciones u otras como despidos, para finalizar se adjunta dicho documento en el área de archivo en cada expediente laboral del colaborador.

2. Se identificó que la empresa Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC Matagalpa cuenta con un método de evaluación que no está formalmente nombrado, no existe un método de evaluación con un nombre específico que guíe estos procesos. La ausencia de un nombre para la evaluación implica que las evaluaciones realizadas carezcan de que el proceso sea claro para el personal, aunque se conozca cómo se aplica dicha evaluación ellos no conocen realmente debe aplicarse esta.
3. Determinando las ventajas y desventajas del método de evaluación de desempeño utilizado en la empresa Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC Matagalpa, se llega a la conclusión de que los empleados reconocen saber cómo se aplica la evaluación, sin embargo, perciben que la aplicación es de total desventaja al considerar que con esta se toman decisiones de despidos, otra de ellas sesgos de la validez de la evaluación, por otra parte al desconocer en nombre de la evaluación también opinan por ciertas ventajas como mejora de la comunicación y detectar talento interno, es decir no se está claro de la opinión exacta sobre las ventajas y desventajas del sistema de evaluación de la institución.

## REFERENCIAS

### VI. Bibliografía

(s.f.).

Alles. (2005). *Desempeño Por Competencia*. Buenos Aires: Granica.

Avila, H. F. (2005). *Repositorio UCHILE*. Obtenido de Repositorio UCHILE.

Brito. (Diciembre de 2019). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com>

campos, j. m. (2020). *Grupofemxa.es*. Obtenido de Grupofemxa.es: <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Carmona, E. M. (2003). *Universidad de Chile*. Obtenido de Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl>

Castillo, A. d. (09 de Febrero de 2016). *CORE*. Obtenido de CORE: <https://Core.ac.uk>

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Coelho, F. (2018). significado de autoevaluacion . *enciclopedia significados* .

Davis, W. y. (1996). *Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu>

Eduardo, G. C. (2015). *Repository Uni Miitar* . Obtenido de Repository Uni Miitar

Faria. (2010). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Fernández, M. (14 de Febbrero de 2024). *Factorial.mx*. Obtenido de Factorial.mx: <https://factorial.mx/blog/costo-beneficio-evaluacion-desempeno/>

- Group, M. (24 de Noviembre de 2023). *Tensión Laboral: ¿Cómo Gestionarla?* Obtenido de <https://meltgroup.com/tension-laboral/>
- Hays. (2024). Reclutamiento Administración de personal. *hallazgos-del-mercado*.
- Humanos, O. d. (2021). El despido: una decisión difícil pero necesaria. *Observatorio de Recursos Humanos*.
- Ibáñez. (8 de marzo de 2022). *Buk*. Obtenido de Buk: [www-buk-co.cdn.ampproject.org](http://www-buk-co.cdn.ampproject.org)
- Keever, V. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4867/486759225011/html/>
- LinkedIn*. (7 de Julio de 2022). Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/principales-sesgos-en-la-evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o-10-head-hunters>
- Machado, R. T. (Diciembre de 2005). *UNAN - CUR-MATAGALPA*. Obtenido de UNAN - CUR-MATAGALPA: <https://Core.ac.uk>
- MacLeod, D. y. (Septiembre de 2016). *SCIRP*. Obtenido de SCIRP: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=70636#ref50>
- Mallón, X. (2024 de Mayo de 2024). *KEEPCODING*. Obtenido de [https://keepcoding.io/blog/que-son-las-pruebas-de-rendimiento/#Caracteristicas\\_de\\_las\\_pruebas\\_de\\_rendimiento](https://keepcoding.io/blog/que-son-las-pruebas-de-rendimiento/#Caracteristicas_de_las_pruebas_de_rendimiento)
- Manzano, J. S. (10 de Abril de 2023). *ENMILOCALFUNCIONA*. Obtenido de <https://www.enmilocalfunciona.io/introduccion-a-las-pruebas-de-rendimiento/>
- Maya, M. M. (27 de Febrero de 1997). *journal universidad*. Obtenido de Journal universidad: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/837/808>

- Michael, H.-J. y. (s.f.). *Kenjo Blog*. Obtenido de Kenjo Blog:  
<https://blog.kenjo.io/es/como-identificar-y-potenciar-el-talento-entre-tus-empleados>
- Montejo, A. P. (2009). *Repositorio Digital IPN*. Obtenido de Repositorio Digital IPN: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx>
- Montejo, A. P. (2009). *Repositoriodigital.ipn.mx*. Obtenido de Repositoriodigital.ipn.mx:  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Montejo, A. P. (s.f.). *Repositorio Digital IPN*. Obtenido de Repositorio Digital IPN:  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Moreno, H. R. (2021). *Repositorio centroamericano SIIDCA-CSUCA*. Obtenido de Repositorio centroamericano SIIDCA-CSUCA:  
<https://repositoriosiidca.csuca.org>
- Nubox. (31 de Diciembre de 2021). *Nubox*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/identificacion-de-talento-en-recursos-humanos>
- Ortega, C. (2024). *questionpro*. Obtenido de questionpro:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-del-rendimiento/#>
- Paola Buelvas Villa, J. B. (s.f.). *Gestiolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Prieto, P. y. (Enero de 2020). *SciELO Cuba*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Puerta, R. (s.f.). *autoevaluacion*. *lifeder*. Obtenido de <https://www.lidefer.com/autoevaluacion/>
- Remirez, R. (2019). *Archivo medico Camaguey* . Obtenido de Archivo medico Camaguey :  
<https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/download/6141/3300>

- Rios, K. (20 de agosto de 2023). *PayFit*. Obtenido de <https://payfit.com/es/contenido-practico/gestion-por-objetivos/>
- Rivas, K. M. (10 de Noviembre de 2019). *UNAN León*. Obtenido de UNAN León: <http://riul.unanleon.edu.ni>
- Rojas, J. (2024). Evaluación 360 de desempeño: para qué sirve y ejemplos (+ plantilla). *Blog.hubs.es* .
- Rojas, M. M. (2019). *Repositorio Continental*. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8390/4/IV\\_FIN\\_108\\_TI\\_Loaiza\\_Rojas\\_2019.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8390/4/IV_FIN_108_TI_Loaiza_Rojas_2019.pdf)
- SafetyCulture. (15 de Enero de 2024). *Safety Culture*. Obtenido de Safety Culture: <https://safetyculture.com/es/temas/medidas-correctivas/>
- SAVOY, J. L. (2019). *UCASAL- sistema de bibliotecas*. Obtenido de [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/67534/1965/Lopez-Savoy-Julietta-La-politica-de-compensaciones-y-beneficios-como-factor.pdf](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/67534/1965/Lopez-Savoy-Julietta-La-politica-de-compensaciones-y-beneficios-como-factor.pdf)
- Scarlett Morales, M. R. (10 de Junio de 2017). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua: <https://Core.ac.uk>
- Torres, J. I. (2011). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec>
- Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de TramitApp: <https://www.tramiapp.com>
- Villanueva, J. D. (2014). Toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. *rev.de investigacion de la fac. de ciencias administrativas, UNMSM*, 26.
- Virginia del Socorro Espinoza, Y. A. (04 de Julio de 2016). *Repositorio Institucional UNAN*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Zumaran, M. (2023). *linkedin*. Obtenido de [https://es.linkedin.com/posts/sheila-mena-zumar%C3%A1n-12b18a28\\_qu%C3%A9-son-las-expectativas-laborales-ejemplos-activity-7053568473481781248-CJsq](https://es.linkedin.com/posts/sheila-mena-zumar%C3%A1n-12b18a28_qu%C3%A9-son-las-expectativas-laborales-ejemplos-activity-7053568473481781248-CJsq)

# **VII. ANEXOS**

## Anexo N°.1 – operacionalización de la variable

| OBJETIVO   | Concepto                                     | VARIABLE   | DIMENSIÓN   | INDICADOR  | TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN                 | PREGUNTA   | Escala  | A QUIEN SE DIRIGE                         |   |  |   |
|--|--|--|---|--|--|--|---|---|---|--|---|
| 1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Cooperativa Multisectorial Mirasol del Norte S.L. (COMANORI) |  |  | Objetivos Evaluación del desempeño  | Objetivos Evaluación del desempeño                     | Entrevista                               | ¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?   | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Encuesta                                 | ¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?  | Adaptación del individuo al cargo<br>Asensos e incentivos<br>Autoperfeccionamiento del empleado<br>Aumento de la productividad<br>Retroalimentación<br>Conocimiento de los estándares de desempeño<br>Sanciones y despidos.   | Colaboradores                             |   |  |   |
|  |  |  | Expectativa del trabajo (del trabajador)  | Expectativa del trabajo (del trabajador)               | Entrevista                               | ¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?   | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Encuesta                                 | ¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?   | Excelente<br>Muy bueno<br>Bueno<br>Regular<br>Malo  | Colaboradores                             |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Observación                              | ¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?   | Cuadro observación  | Empresa                                   |   |  |   |
|  |  |  | Diseño del programa de evaluación del desempeño   | Diseño del programa de evaluación del desempeño        | Entrevista                               | ¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?<br>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?                                     | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Encuesta                                 | ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación de desempeño?  | Excelente<br>Muy bueno<br>Bueno<br>Regular<br>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<br>Muy bueno<br>Bueno<br>Regular<br>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?<br>¿De que forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos? | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Encuesta                                 | Esta de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?  | Totalmente de acuerdo<br>De acuerdo<br>Indiferente<br>En desacuerdo<br>Totalmente en desacuerdo   | Colaboradores                             |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Observación                              | ¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?   | Cuadro observación  | Revisión de documentos                    |   |  |   |
|  |  |  | Métodos de evaluación del desempeño   | Definición   | Entrevista                               | ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  |  |   |  | Encuesta                                 | ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?  | Autoevaluación<br>Evaluación 360<br>Gestión por objetivos<br>Prueba de rendimiento<br>Escala Gráfica  | Colaboradores                             |   |  |   |
|  |  |  | 2. La evaluación del desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidades y actitudes de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa |  | Evaluación del desempeño del personal... | Autoevaluación   | Importancia   | Entrevista                                | ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo? | Respuesta abierta  | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |
|  |  |  |   |  |  |  |   | Encuesta                                  | ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?              | Muy importante<br>Importante<br>Indiferente<br>Poco importante<br>No es importante   | Colaboradores                             |
|  |  |  |   |  |  |  | Características   | Entrevista                                | ¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?          | Respuesta abierta  | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |
|  |  |  |   |  |  |  |   | Encuesta                                  | ¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?   | Evaluación del rendimiento<br>Identificación de fortalezas y debilidades<br>Establecimiento de metas profesionales<br>Autoreflexión y autoconocimiento<br>Retroalimentación constructiva | Colaboradores                             |
| Pasos para realizar la autoevaluación.   | Entrevista                                   | ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?                              |   |  |  |  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  | Encuesta                                     | ¿Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación? |   |  |  |  | Si<br>No  | Colaboradores                             |   |  |   |
| Evaluación 360   | Importancia                                  | Entrevista   |   |  |  | ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?   | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?  | Muy importante<br>Importante<br>Indiferente<br>Poco importante<br>No es importante  | Colaboradores                             |   |  |   |
|  | Características                              | Entrevista   |   |  |  | ¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?   | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?  | Credibilidad<br>Confidencialidad de datos<br>Compromiso<br>Aprendizaje continuo   | Colaboradores                             |   |  |   |
|  | Pasos para realizar la evaluación 360        | Entrevista   |   |  |  | ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?   | Si<br>No  | Colaboradores                             |   |  |   |
| Gestión por objetivos  | Importancia                                  | Entrevista   |   |  |  | ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?   | Muy importante<br>Importante<br>Indiferente<br>Poco importante<br>No es importante  | Colaboradores                             |   |  |   |
|  | Características                              | Entrevista   |   |  |  | ¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?  | Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización<br>Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización<br>Se debe realizar una retroalimentación general por departamento<br>La alta dirección es parte de todo el proceso<br>Se debe apoyar de forma continua al personal | Colaboradores                             |   |  |   |
|  | Pasos para realizar la gestión por objetivos | Entrevista   |   |  |  | ¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?  | Respuesta abierta   | Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato |   |  |   |
|  |  | Encuesta   |   |  |  | ¿Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?   | Si<br>No  | Colaboradores                             |   |  |   |





## Anexo N°.2 - Encuesta



### CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

#### Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

#### 3. ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?

- Excelente
- Muy bueno

- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**5. ¿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

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

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

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

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

**8. ¿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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

**14. ¿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

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

- Si
- No

**16. ¿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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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

## **Anexo N°.3 - Entrevista**



### **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

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

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

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



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

## **Anexo N°5: Formato de evaluación de desempeño utilizado por la empresa “Centro Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera INATEC Matagalpa”**

### **Oficina de recursos humanos instructivo**

#### **Evaluación al desempeño laboral**

**Estimados Compañeros:** A continuación, le damos a conocer Brevemente en qué consiste la evaluación al desempeño y su importancia, Es un deber implementarla para darnos cuenta de las limitantes que tenemos en el entorno laboral.

#### **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, Que se efectúa de manera conjunta entre jefe y subordinado.

Su valor principal reside en el hecho de que Es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática.

#### **¿Por qué es necesaria la evaluación del desempeño?**

- Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos.
- Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
- Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo en tiempo y forma las desviaciones.
- Consigue cada vez mejores resultados.

#### **Etapas del proceso:**

El jefe directo realiza conjuntamente con el subordinado le evaluación, posteriormente en jefe realizará la reunión de retroalimentación, aquí se revisa el desempeño y los resultados alcanzados por el subordinado.

Se reconocen y comunican la fortaleza y oportunidades de mejorar, así como el establecimiento de objetivos para la siguiente evaluación.

#### **Algunos datos interesantes sobre la retroalimentación:**

La retroalimentación se sirve de dirección y de guía, a su vez es una fuente de información muy precisa cerca de resultados del desempeño; de lo contrario los subordinados podrían recurrir a otras Fuentes de información relativa al desempeño, que sean menos precisas y menos confiables.

#### **Reconocer los resultados alcanzados:**

Esta fase es la que debe tomar en cuenta los jefes para en gran los resultados de desempeño al reconocimiento a través de incentivos, Premiaciones pública e incluso una carta de felicitaciones, entra a otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento

de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño sus subordinados y de esta forma mantendremos un equipo de trabajo motivado.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el subordinado para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcular la debe ser claramente conocida por todos sus subordinados.

#### **Índice medición para evaluar cada ítem de la matriz:**

- Cada matriz consta de 10 ítems los cuales tienen un valor cada uno de 10.
- Dicha matriz cuenta con 5 parámetros de valoración que son: excelente=10 muy bueno=9 regular=6 y deficiente=5. Dichos valores deben plasmarse en la columna correspondiente por cada ítem evaluado.

| <b>Rango</b> |              | <b>Parámetros</b> | <b>Valor absoluto</b> |
|--------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Desde</b> | <b>Hasta</b> |                   |                       |
| 50           | 60           | Deficiente        | 5                     |
| 61           | 70           | Regular           | 6                     |
| 71           | 80           | Bueno             | 8                     |
| 81           | 90           | Muy bueno         | 9                     |
| 91           | 100          | Excelente         | 10                    |

**Formato de evaluación del desempeño – personal administrativo**

**Nombre del evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_ **cargo:** \_\_\_\_\_

**Nombre del evaluador:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_ **cargo:** \_\_\_\_\_

| ITEMS | INDICADORES  | PARAMETROS |    |   |   |   | OBSERVACIONES DEL EVALUADOR |
|-------|--|------------|----|---|---|---|-----------------------------|
|       |  | E          | MB | B | R | D |                             |
|       |  | 10         | 9  | 8 | 6 | 5 |                             |
| 1     | <b>Iniciativa: (10)</b><br>Innovación y creatividad: generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo, sin necesidad de ayuda o supervisión constante.  |            |    |   |   |   |                             |
| 2     | <b>Habilidades de comunicación: (10)</b><br>Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensibles y lograr desarrollar relaciones armoniosas con los compañeros.  |            |    |   |   |   |                             |
| 3     | <b>Actitud de servicio: (10)</b><br>Sentido de urgencia: percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo y de esta forma dar respuesta satisfactoria al personal interno y externo que nos visita. |            |    |   |   |   |                             |
| 4     | <b>Trabajo en equipo: (10)</b><br>Trabajo en equipo: capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común que logren el beneficio en el cumplimiento de los objetivos de la institución.  |            |    |   |   |   |                             |
| 5     | <b>Disponibilidad: (10)</b><br>El subordinado debe tener actitud positiva, sentido de pertenencia para la institución y brindar la disponibilidad en el momento que se le solicite de su apoyo.  |            |    |   |   |   |                             |

## Formato de evaluación del desempeño – personal administrativo

| ITEMS | INDICADORES   | PARAMETROS |         |        |        |        | OBSERVACIONES DEL EVALUADOR |
|-------|---|------------|---------|--------|--------|--------|-----------------------------|
|       |   | E<br>10    | MB<br>9 | B<br>8 | R<br>6 | D<br>5 |                             |
| 6     | <b>Administración del tiempo: (10)</b><br>Planificación y organización: determinar eficazmente las metas y prioridades en los plazos y administración del tiempo optimizar el tiempo de acuerdo al horario establecido de trabajo y lograr el cumplimiento de sus tareas diarias. |            |         |        |        |        |                             |
| 7     | <b>Conocimiento del trabajo: (10)</b><br>Claridad de las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, eficiencia en el desarrollo del mismo cumplimiento en tiempo y forma, con disposición y esfuerzo.   |            |         |        |        |        |                             |
| 8     | <b>Efectividad laboral: (10)</b><br>Realización de sus funciones con esfuerzo y esmero con la visión de ser más efectivos diariamente, presentar nuestro trabajo con calidez y nitidez en tiempo y forma.   |            |         |        |        |        |                             |
| 9     | <b>Disciplina laboral: (10)</b><br>Capaces de cumplir con horarios, uso de uniformes, cumplimiento de cualquier medida disciplinaria que exista dentro de la institución.   |            |         |        |        |        |                             |
| 10    | <b>Integridad: (10)</b><br>Habilidad de actuar de acuerdo a las leyes, normas y valores establecidos dentro de la institución, responsabilizándose de sus errores sin trasladarlas al resto del equipo de trabajo.  |            |         |        |        |        |                             |

Evaluator: \_\_\_\_\_

Evaluado: \_\_\_\_\_

**OFICINA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO – PERSONAL ADMINISTRATIVO**  
**REGISTRO DE RESULTADOS FINALES DEL EVALUADO**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

área: \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

| NO. | INDICADORES                | PARAMETROS |  |  |  |  |
|-----|----------------------------|------------|--|--|--|--|
| 1   | Iniciativa                 |            |  |  |  |  |
| 2   | Relaciones interpersonales |            |  |  |  |  |
| 3   | Actitudes de servicio      |            |  |  |  |  |
| 4   | Trabajo en equipo          |            |  |  |  |  |
| 5   | Disponibilidad             |            |  |  |  |  |
| 6   | Administración del tiempo  |            |  |  |  |  |
| 7   | Conocimiento del trabajo   |            |  |  |  |  |
| 8   | Efectividad laboral        |            |  |  |  |  |
| 9   | Disciplina laboral         |            |  |  |  |  |
| 10  | Integridad                 |            |  |  |  |  |
|     | Totales                    |            |  |  |  |  |
|     | Porcentaje                 |            |  |  |  |  |

**Puntaje final:** \_\_\_\_\_

**Recomendaciones generales del evaluador:**

---



---



---

**Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Evaluado:** \_\_\_\_\_