



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Matagalpa  
UNAN-Managua CUR Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

## SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

### **Tema General**

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas de la ciudad de Matagalpa y Jinotega, Durante el año 2024.

### **Subtema**

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, Durante el año 2024.

### **Elaborado por**

Br. Jessica Lizbeth Rodríguez Marín

Br. Jhovanny Alexander Matamoros Obregón

Br. Rafael Antonio Rodríguez Castro

### **Tutor**

Msc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 2024





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Matagalpa  
UNAN-Managua CUR Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

## SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

### **Tema General**

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas de la ciudad de Matagalpa y Jinotega, Durante el año 2024.

### **Subtema**

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, Durante el año 2024.

### **Elaborado por**

Br. Jessica Lizbeth Rodríguez Marín

Br. Jhovanny Alexander Matamoros Obregón

Br. Rafael Antonio Rodríguez Castro

### **Tutor**

Msc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 2024

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
CARTA DE APROVACION DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	1
III. OBJETIVOS.....	12
1.1 Objetivo general.....	12
1.2 Objetivos específicos.....	12
IV. MARCO TEORICO.....	13
4.1.1 Sistema de evaluación del desempeño.....	13
4.1.1 Proceso de evaluación del desempeño.....	13
4.1.1.1 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	14
4.1.1.2 Expectativa de trabajo (del trabajador).....	16
4.1.1.3 Diseño del programa de evaluación del desempeño.....	17
4.1.1.4 Evaluación del desempeño.....	19
4.1.1.5 Entrevista de desempeño.....	20
4.1.1.6 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	21
4.1.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	23
4.1.2.1 Autoevaluación.....	24
4.1.2.2 Evaluación 360°.....	29
4.1.2.3 Gestión por objetivos.....	34
4.1.2.4 método de escalas gráficas.....	40
4.1.2.5 Método de prueba de rendimiento.....	42
4.1.2 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.....	45
4.1.2.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	46
4.1.3.2 Desventajas de la evaluación del desempeño.....	49
V. CONCLUSIONES.....	52
VI. BIBLIOGRAFIA.....	53
VII ANEXOS.....	55

## DEDICATORIA

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, iluminando mi camino con sabiduría, y entendimiento y dándome la fuerza necesaria para seguir adelante y cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

A mi madre, Norma Lillian Marín Altamirano, por su apoyo incondicional y su compañía a lo largo de este viaje. Gracias por tus consejos, valores y ejemplo de perseverancia. Tu constante motivación me ha permitido ser una persona de bien, Admiro tu valentía para salir adelante, pero, sobre todo, agradezco tu amor. Por tus sacrificios, hoy estoy aquí.

El verdadero guerrero no abandona la batalla, sufre, llora, ríe y no vuelve atrás, Cae, se levanta confiando en que Dios le dará la victoria.

---

Br. Jessica Lizbeth Rodríguez Marín

## DEDICATORIA

Llegando a la etapa de hacer este sueño realidad y con mucha felicidad quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios, quien nos regala fortaleza, salud y entusiasmo que nos hace posible alcanzar aquellos propósitos más anhelados.

Así como también a todas las personas que me han apoyado en este proceso, le dedico todo este esfuerzo a mi madre Esmeralda del Rosario Obregón, quien me dado la oportunidad de llegar hasta esta etapa, con todo su esfuerzo ha luchado para lograr culminar mis estudios; a mi abuelita Santos García, quien desde niño me ha aconsejado y encaminado por el camino del éxito y también por el amor incondicional que me han brindado estas dos personas.

A una persona muy especial, la joven María Esperanza Huerta, quien ha estado acompañándome y apoyándome durante este proceso, por su amor, cariño y motivación brindada; a mis hermanos y todos aquellos familiares que ha estado pendiente de mi desarrollo como profesional.

La perseverancia no es una carrera larga, son muchas carreras cortas, una tras otra, y sin darnos cuenta lograremos alcanzar aquello que más deseamos.

---

Br. Jhovanny Alexander Matamoros Obregón

## DEDICATORIA

A Dios por ser la fuente de mi vida y sabiduría, para poder lograr uno de mis objetivos, por darme la fuerza y salud para perseverar e iluminar mis pasos, cuidarme y ayudarme a vencer los obstáculos que se me presentaron, a mi madre santísima la virgen María por protegerme, por ser la intercesora ante su divino hijo Jesucristo, para que pudiera culminar mis estudios.

A mis padres por ser mis primeros maestros en la vida, y por apoyarme incondicionalmente en el transcurso del camino, pero sobre todo por ese ejemplo de perseverancia que me dieron para que pudiera cumplir mis estudios.

A mis abuelitos por el amor tan grande que me dieron y hacerme ver que todo es posible si confiamos en Dios, por inspirarme a luchar por mis sueños, a mi esposa e hija por dedicar tiempo y amor en cada momento, aportando ayuda y ser mi equipo de trabajo.

A mis maestros que me guiaron de manera abnegada, dedicando tiempo y esfuerzo para transmitir sus conocimientos y experiencias, así como su cariño y esfuerzo que nos brindaron a lo largo del camino y gracias a eso hoy nos hace mejores personas y aportar al país.

---

Br. Rafael Antonio Rodríguez Castro

## AGRADECIMIENTO

Queremos Agradecer, Primeramente, a Dios. Por darnos la vida, sabiduría e inteligencia durante todas y cada una de las etapas de nuestra vida lo que nos ha permitido llegar hasta este nivel académico.

A nuestros Padres, Por el apoyo incondicional que nos han dedicado en los tiempos buenos y malos, por ser nuestros primeros maestros y ser ejemplos vivos de perseverancia y de respeto a los demás.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua – CUR- Matagalpa) y al estado de Nicaragua por el apoyo y la oportunidad que nos han facilitado de ser parte de esta prestigiosa universidad y permitir una educación superior de calidad y así como también a los colaboradores y ejecutivos de SAJONIA ESTATE COFFEE por habernos brindado información valiosa para la construcción de la presente investigación.

A todos nuestros maestros que nos han proporcionado sus conocimientos, no solamente a nuestros tutores de la Universidad, sino a todos aquellos que son responsables de cada conocimiento adquirido. Nuestro especial agradecimiento a aquellos profesores que con gran paciencia y entrega nos instruyeron a leer y a escribir.

A todos nuestros familiares, amigos y compañeros de estudios que nos apoyaron a través de sus consejos, en darnos ánimos y en ser modelos a seguir.

---

Br. Jessica Lizbeth Rodríguez Marín  
Br. Jhovanny Alexander Matamoros Obregón  
Br. Rafael Antonio Rodríguez Castro

## CARTA DE APROVACION DEL TUTOR



A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes JESSICA LIZBETH RODRIGUEZ MARIN, CON NÚMERO DE CARNÉ:19608883, JHOVANNY ALEXANDER MATAMOROS OBREGON, CON NÚMERO DE CARNÉ:20601414 Y RAFAEL ANTONIO RODRIGUEZ CASTRO, CON NÚMERO DE CARNÉ: 19606969, el cual lleva por tema: Sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, Durante el año 2024.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestra Facultad; a su vez responde a la interpelación como requisito para optar al título de Licenciados en Administración de empresas; por tal razón se presenta ante el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua CUR - Matagalpa.

***M.Sc. Cristhian Leyman Martínez***

## RESUMEN

Esta investigación se titula sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Sajonia Estate coffee Matagalpa, durante el año 2024, tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Sajonia Estate Coffee. La evaluación del desempeño es esencial para identificar métodos efectivos que beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores, convirtiéndose en una herramienta clave para mejorar la competitividad en el mercado. Se abordan aspectos como los objetivos de evaluación, expectativa del trabajo (trabajador), diseño del programa, evaluación del desempeño, entrevista de desempeño, manejo de datos, métodos de evaluación de desempeño y algunas ventajas y desventajas, estos aspectos han permitido concluir que la empresa se enfoca en la adaptación al cargo y en el aumento de la productividad de los colaboradores, apoyándose en un equipo recursos humanos competentes y jefes inmediatos que garantiza evaluaciones justas y transparente, entre los métodos utilizados se encuentra la autoevaluación que promueve la retroalimentación constructiva y autoconocimiento; la evaluación 360 que favorece el aprendizaje continuo, compromiso y evaluación constructiva que permite que el colaborador tengan un desarrollo completo en su desempeño, la gestión por objetivo asegura que cada miembro del equipo este alineado con las metas de la organización. Las ventajas incluyen el aumento de motivación, mejora continua, toma de decisiones de ascenso, mientras que las desventajas abarcan toma de decisiones de despido, provoca ambiente de tensión y división de los colaboradores.

Palabras claves: Evaluación, adaptación, métodos, gestión, compromiso, motivación

## I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda un tema primordial en el mundo empresarial, el cual hace referencia al Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas del departamento de Matagalpa en el periodo 2024, obteniendo como tema específico, sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Sajonia Estate Coffee S.A, Matagalpa durante el año 2024.

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que permite medir el rendimiento de los empleados en relación a los objetivos y metas establecidas. Este proceso ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores, así como también a implementar estrategias para mejorar su desempeño.

El contar con un sistema de evaluación del desempeño laboral es importante debido a que se convierte en un proceso clave que evita que la empresa no altere su productividad y se ahorre conflictos por falta de equilibrio laboral. Por ende, es relevante llevar a cabo estas evaluaciones de forma objetiva, transparente y justa para garantizar que los resultados sean confiables y útiles para todas las partes involucradas.

La investigación realizada será de ayuda para aquellas personas que pretendan conocer sobre las evaluaciones del desempeño laboral que deben realizarse en una empresa, su importancia, métodos existentes y cual debe de ser aplicada en la empresa, al igual que a los estudiantes que les servirá como antecedentes de investigación.

Respecto a la variable de estudio se encontraron diversas investigaciones como antecedentes, de los cuales se menciona los siguientes:

En el ámbito internacional:

En la universidad de Valladolid, España, Caruda (2018) se llevó a cabo una investigación titulada "la evolución del desempeño en el sector privado,

análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español”, cuya finalidad fue analizar la evaluación del desempeño y rendimiento de las organizaciones del sector privado, su principal resultado fue “que existe coincidencia en los motivos por los que se debe introducir la evaluación del desempeño: Recompensar el rendimiento individual y aprovechar el hecho de que la remuneración basada en el rendimiento permite reforzar la motivación de sus empleados. (Pág. 5)

Así mismo se encontró una investigación realizada en la universidad Nacional de Cuyo, Argentina, Brazzaloto (2012) llamada “Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias a las organizaciones”, con el objetivo de desarrollar la evaluación de desempeño como herramienta organizacional, obteniendo como resultado que la evaluación del desempeño es una herramienta de análisis y desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional. (Pág. 5)

De igual forma en la universidad panamericana “Guatemala” Marroquín, (2017) una investigación “Evaluación del desempeño laboral en agencia Zacapa Bac reformador” la cual tenía como objetivo evidenciar los aspectos que no se ejecutan efectivamente para darlos a conocer y hacer conciencia en el talento humano de realizar su mejor esfuerzo, reducir las debilidades de cada uno y convertirlas en fortalezas, obteniendo como principal resultado que los sistemas de evaluación del desempeño ofrecen una perspectiva de mejora para las organizaciones que las aplican. (Pág.13)

En el ámbito nacional

Se encontró también como antecedente una investigación realizada en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Estelí, Cruz, Espinoza & Lanuza (2020) titulada “Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el hospital escuela San Juan de Dios” la cual se llevó a cabo con el objetivo de determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades de la institución; se llegó a la conclusión que el proceso de evaluación es de gran importancia, debido a que el personal debe hacer conciencia del rol fundamental que ellos cumplen,

para que las instituciones puedan funcionar de manera eficaz y eficiente apagándose en todo momento a la misión y visión real de la institución. (Pág. 8)

En el ámbito local

A nivel local se encontró la investigación realizada en UNAN FAREM Matagalpa, Cantarero & Angulo (2014) titulada proceso de evaluación del desempeño laboral aplicada al Beneficio san Carlos municipio de Matagalpa, con el fin de analizar e identificar el proceso de evaluación de desempeño en el cual los trabajadores se desarrollan se obtuvo que el proceso de evaluación de esta empresa se lleva a cabo de una manera muy eficiente, esto mejora la productividad y rendimiento de los trabajadores. (Pág. 7)

Cada uno de los antecedentes de antes mencionados fueron de gran ayuda para obtener información relacionada a la temática de evaluación del desempeño laboral en las empresas, una perspectiva de diferentes partes del mundo, las cuales proporcionaron diferentes puntos de vista, autores, fuentes bibliográficas para lograr un análisis más global de la variable de investigación.

Diseño Metodológico

Se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, se describe la metodología a utilizar para enfrentar el problema de investigación y que garantice la forma en que se alcanzaran los objetivos del proyecto, la calidad de su ejecución, la obtención de resultados y que permitan replicar la información. (Behar, 2008).

En el desarrollo de la investigación fue necesario definir un diseño metodológico que sirva como guía de los procedimientos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos.

La investigación según su enfoque es cuantitativa con elementos cualitativos

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) señalan que El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en

medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Pág. 46)

El enfoque cuantitativo será esencial en la investigación, ya que este permite operar datos numéricos y de la misma forma realizar un análisis estadístico sobre el comportamiento de la variable en estudio. Los elementos cuantitativos fueron recolectados mediante el instrumento de la encuesta aplicado a los colaboradores de diferentes áreas de la empresa, para obtener información relacionada con los sistemas de evaluación del desempeño laboral dentro de la misma.

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) señalan que El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para definir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. (Pág. 49-51)

El enfoque cualitativo se llevará a cabo en esta investigación a través de la aplicación del instrumento de la entrevista a personajes clave, la cual se llevará a cabo por medio de preguntas que se redactan de forma clara y precisa para obtener datos que por su naturaleza no permiten ser medidos de forma cuantificable. Los elementos cualitativos se obtuvieron por medio de una entrevista dirigida al responsable de Recursos Humanos, para llegar a identificar los métodos de evaluación laboral que se aplica en esta empresa y cuáles son las ventajas y desventajas en el funcionamiento empresarial.

Según la profundidad del objeto de estudio es una investigación descriptiva

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) explican que La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere. (Pág. 126)

De acuerdo con los autores este tipo de investigación se centra en describir cómo se comporta la variable de dentro de un entorno, es la manera de

presentar detalladamente la temática de estudio, según la profundidad de la investigación será de tipo descriptivo, puesto que se pretende analizar y describir el sistema de evaluación del desempeño laboral.

Conforme a su diseño es no experimental

Ortiz, (2003) indica que el diseño no experimental es el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes, se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después estos se analizan. (Pág. 94)

El autor refleja que la investigación de tipo no experimental no manipula las variables a estudiar, más bien se basa en observar las situaciones en que se presenta la variable y las presenta tal y como son. En este estudio no se manipuló la variable, sino que fue descrita y analizada más detalladamente en base al contexto del entorno empresarial.

Conforme con su extensión en el tiempo es de corte transversal

Así mismo Ortiz, (2003), dice que en este es un tipo de diseño en el que se plantea la relación entre diversas variables de estudio, en un solo momento temporal, se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo. (Pág. 48)

La investigación de diseño transversal reúne los datos en un tiempo determinado, hace una descripción de las variables y las analiza en periodo previamente establecido. Según su orientación en el tiempo es de carácter transversal ya que se analizan los datos sobre la población y la muestra en periodo comprendido del segundo semestre del año 2024.

Población

Velasquez, (2017) define la población como el Conjunto de todas las posibles unidades de observación que son objeto del problema a considerar. (Pág. 2)

Se entiende por población a un conjunto de elementos o personas que poseen los caracteres que se desean estudiar, las cuales serán evaluadas para

determinar los resultados, la población de estudio está constituida por 200 colaboradores de diferentes áreas de Sajonia Estate Coffee S.A, tales como producción, área de ventas, conserjes y administración; cada uno de ellos pueden ser involucrados en un proceso de evaluación.

### Muestra

Para Frederick, (2018) muestra es la porción que se extrae de una población estadística, para realizar un determinado estudio, con el fin de representar, conocer y determinar los aspectos de la población.

La muestra como lo expone el autor se refiere a una parte seleccionada de la población total en base a diversos criterios necesarios para obtener la información deseada; se seleccionó una muestra de 20 colaboradores a través del método aleatorio por conveniencia, orientado a ciertos criterios establecidos.

### Métodos de muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar que parte de una investigación debe examinarse con la finalidad de hacer referencia sobre dicha investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En base a lo que refiere el autor el muestreo es un conjunto de técnicas de estadística que permite el análisis y la obtención de conclusiones a cerca de un determinado tema. Se emplea un método de muestreo apropiado al tipo de información que se desea obtener para poder evaluar la variable de investigación.

### Método no probabilístico por conveniencia

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010). Afirman que la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Pág. 176)

Se puede decir que el muestreo por conveniencia se utiliza para crear muestras de acuerdo a las necesidades del investigador. En el presente trabajo

de investigación se opta por un muestreo no aleatorio por conveniencia basándose en algunos criterios en base a los colaboradores para recolectar la información, dichos criterios son: Antigüedad, las personas que estén disponibles en la fecha establecida, puesto que desempeña en la empresa, disponibilidad en el horario laboral y el grado de conocimiento acerca de la temática.

Los métodos de investigación son una herramienta dedicada a la obtención de nuevos conocimientos o su aplicación para la resolución de problemas específicos, a través de un procedimiento comprensible, comunicable y reproducible (Behar, 2008).

A como sostiene el autor los métodos de investigación son estrategias y procesos empleadas en la recolección de datos o evidencias para el análisis de un tema en cuestión. Dentro de este trabajo investigativo se hizo uso de los diferentes métodos, para llevar a cabo todo el proceso de la investigación de manera que se logró dar respuesta a los objetivos planteados.

#### Método científico

Como sugiere Bernal (2010) el método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. (Pág. 58)

Considerando la idea anterior el método científico es el conjunto de normas en las que se debe orientar un trabajo investigativo, con este método se busca garantizar objetividad, fiabilidad y que los resultados puedan ser verificables. En dicha investigación se hizo uso del método científico, dado que se logró obtener información existente y verificada a través de las citas bibliográficas del tema abordado llevando a cabo de forma lógica y sistemática cada etapa de la investigación.

#### Método empírico

Para Behar, (2008) el método empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos, le permite al hombre interactuar con su ambiente; es

generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención ni a las fuentes de información. (Pág. 8)

El método empírico es todo aquel que nace de la observación y la experimentación. Es decir, no parte de las suposiciones ni de las deducciones lógicas, sino de la propia experiencia. Se hizo uso de este método para la investigación dado que se aplicaron conocimientos propios mediante la implementación de instrumentos para conocer el comportamiento de la variable dentro de la empresa, y así como también en el análisis de la información obtenida.

#### Método deductivo

Este método consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares; inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, etcétera, de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010).

Según manifiesta el autor este método se emplea para extraer conclusiones a partir de una serie de principios o de elementos teóricos. Se implementó el método deductivo cuando se utiliza la información general y se desglosa para corroborar el grado de cumplimiento por parte de la empresa según estas teorías y poder llegar a una discusión de resultado y una conclusión.

#### Método inductivo

Como menciona Behar, (2008) Este método crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración a las citadas leyes o conjunto de conclusiones. (Pág. 40)

Se puede decir que el método inductivo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría, es un elemento esencial en el estudio porque permite crear ideas más amplias y analizar las distintas opciones. El método inductivo se empleó al momento que se hizo uso del análisis de resultados para la comprobación de las teorías aplicadas por la

empresa y de esa manera poder caracterizar el sistema de evaluación del desempeño laboral el de la empresa.

#### Método de análisis

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual. (Bernal, 2010)

El método de análisis sirve como una herramienta que hace posible realizar un análisis profundo, conocer las causas, la naturaleza y los efectos de cada uno de los elementos que componen la investigación. Se empleó el método analítico al momento de estudiar cada uno de los elementos de la variable en estudio, mediante la operacionalización de la variable para realizar un análisis adecuado y así poder corresponder a los objetivos de estudio.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información son:

##### a) Encuesta

Como menciona Bernal, (2010) La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Pág. 194)

El instrumento de la encuesta permite realizar un cuestionario con preguntas claras, precisas y cerradas permitiendo consultar rápida, y útil a un grupo selectivo de personas para obtener información relevante. Este instrumento se aplicó a una muestra debidamente seleccionada de los colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee Matagalpa, con el fin de conocer aspectos sobre la forma en que son evaluados.

##### b) Entrevista

Según expresa Bernal, (2010) La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación en entrevistador y entrevistado, en el cual en entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. (Pág. 256)

Según el estudio una entrevista es un intercambio de ideas y opiniones mediante una conversación que se da entre una o más personas. Esta herramienta fue aplicada al gerente del área de recursos humanos, con motivo de acceder a información sobre cómo se aplica la evaluación del desempeño laboral en esta empresa.

#### c) Observación directa

Para Ortiz (2003) La observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades. (Pág. 120)

La observación directa consiste en la percepción de lo que sucede en un determinado contexto, un análisis de las situaciones y de cómo interactúan las personas. Este método de recolección de datos permite básicamente observar, descubrir y analizar el objeto de estudio dentro de la empresa, con el fin de verificar los resultados obtenidos de los demás instrumentos.

#### Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la información tiene como fin generar datos agrupados y ordenados que facilitan al investigador el análisis de la información según los objetivos, hipótesis y preguntas de la investigación construida, por medio de datos numéricos que ya están procesados y analizados se llega a un determinado resultado (Hernández, 2006).

Analizando la idea anterior el procesamiento de datos es el conjunto de herramientas que permiten organizar o estructurar de forma lógica los datos recogidos, para obtener conclusiones precisas. Para el procesamiento de información se hizo uso de instrumentos auxiliares, siendo uno de ellos Microsoft Word, ya que es un procesador de texto que permite la organización del trabajo, Microsoft Excel una hoja de cálculo que permitió trabajar y formular datos numéricos en cuanto a la tabulación de los resultados de la encuesta aplicada.

## II. JUSTIFICACION

En la presente investigación se aborda la temática de análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa Sajonia Estate Coffee Matagalpa, durante el año 2024, el cual tiene como finalidad analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en Sajonia Estate Coffee S.A.

Los motivos relevantes que dan razón a esta investigación es identificar los tipos de métodos de evaluación de desempeño laboral que se aplican o no dentro de la empresa al mismo tiempo valorarlas con el fin de determinar su eficiencia y deficiencia en cuanto a la evaluación de desempeño laboral, permitiendo resaltar las necesidades de este proceso.

Explorar las distintas necesidades y los tipos de evaluación que permiten el funcionamiento de los recursos humanos en una empresa, es esencial hoy en día. Estos no solo ayudan a fortalecer la evaluación del desempeño laboral, sino que también facilitan su correcta implementación. Al analizar los indicadores relevantes se puede comprender mejor el contexto y aprovechar las ventajas de esta forma podemos observar el impacto que tiene evaluar el desempeño de los colaboradores, de manera positiva o negativa.

El obtener este conocimiento permite mejorar continuamente y tomar decisiones que beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores, debido a que al contar con un sistema de evaluación se comunica y evalúa al trabajador acerca de cómo se realizan sus tareas, además de informarle de planes de mejora para aumentar la productividad y su adaptabilidad a sus funciones, fomentando un ambiente de trabajo productivo y justo para los individuos involucrados

El presente trabajo investigativo es de gran utilidad para aquellas empresas que desean conocer acerca del sistema de evaluación del desempeño laboral y su aplicación, así como también a futuros investigadores que aborden la misma temática, estudiantes, docentes de las ciencias económicas y administrativas de las distintas asignaturas y modalidades de graduación, utilizándolas como antecedentes.

### III. OBJETIVOS

#### 1.1 Objetivo general

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, durante el año 2024.

#### 1.2 Objetivos específicos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral empleado en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, durante el año 2024.
2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, durante el año 2024.
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa, durante el año 2024.

## IV. MARCO TEORICO

### 4.1.1 Sistema de evaluación del desempeño

Juárez, (2018) hace referencia a La evaluación del desempeño como un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. (Pág. 6)

Retomando el concepto anterior la evaluación de desempeño laboral se refiere a un proceso que se utiliza para determinar el grado de efectividad de cada uno de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo, dicho proceso se emplea de forma periódica, sirve para que tanto los evaluados como sus supervisores orienten sus recursos y acciones hacia aquellos resultados que determinan el grado de éxito o de fracaso.

### 4.1.1 Proceso de evaluación del desempeño

Para Chiavenato, (2007) La responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo y a su gente conjuntamente al equipo de trabajo, al área encargada de administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Pág. 243)

Del aporte anterior se puede decir el proceso de evaluación es una responsabilidad en conjunto de todos los colaboradores, y no solo de un gerente de recursos humanos o gerencia general.

En este proceso de evaluación se presentan los siguientes involucrados (Chiavenato, 2007):

- a) El gerente: El propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal.

- b) La propia persona: el propio individuo es el propio responsable de su desempeño y de su propia evaluación de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto.
- c) El individuo y el gerente: En este caso surge la vieja administración por objetivos, pero ahora con una nueva presentación APO, y sin aquellos conocidos traumas que caracterizan su implantación en las organizaciones como las antiguas arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión.
- d) El equipo de trabajo: En este caso el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir su objetivos y metas.

Se puede decir que el proceso de evaluación del desempeño involucra a todos los miembros de una organización, para que esta pueda ser lo más verídica posible, es una responsabilidad en conjunto que va desde el gerente, los colaboradores de operación de todas las áreas y departamento de recursos humanos.

#### 4.1.1.1 Objetivo de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato, (2007) se presentan los principales objetivos de la evaluación del desempeño (Pág.248)

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

Los objetos de la evaluación del desempeño laboral están orientados al crecimiento de la productividad de la organización y de la misma manera al

desarrollo profesional de los colaboradores resultando beneficiadas ambas partes.

### Análisis y discusión de resultados

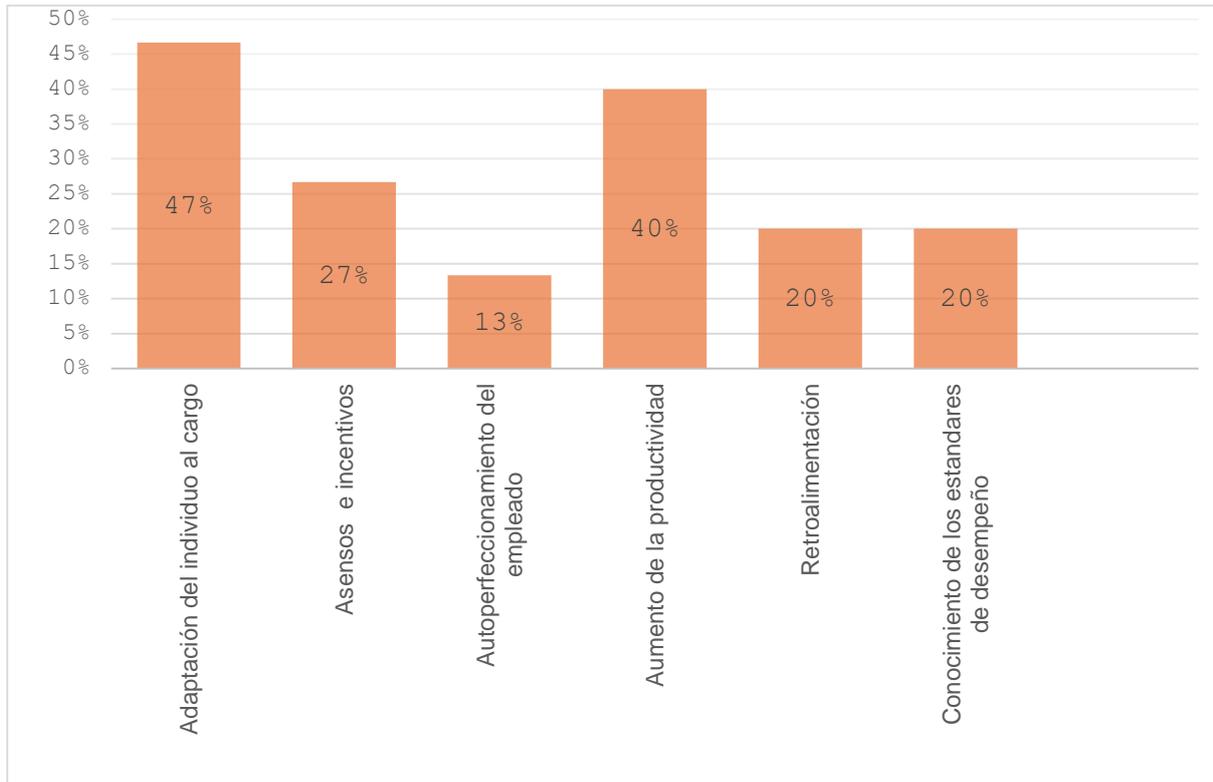


Gráfico No. 1: Objetivos de la evaluación de desempeño

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

Al consultar la opinión de colaboradores del beneficio SAJONIA, mediante encuestas acerca de los objetivos de la evaluación de desempeño, el 47% considera que el objetivo de es la adaptación del individuo al cargo, un 40% que, por aumento de la productividad, el 27% por asensos e incentivos, el 20% por retroalimentación y conocimiento de los estándares de desempeño y un 13% por auto perfeccionamiento del empleado.

Mediante la entrevista el gerente señaló que el objetivo de la evaluación de desempeño se da para analizar el crecimiento de los colaboradores en aprendizaje y destrezas desarrolladas y así como también para brindarles oportunidades de escalar a puestos de mayor rango.

Según consideran los colaboradores encuestados el objetivo principal de la evaluación del desempeño es la adaptación del individuo al cargo, lo que concuerda con la opinión del gerente de recursos humanos que plantea que la evaluación se realiza con objetivo de conocer las habilidades adquiridas por los colaboradores en cada una de las áreas asignadas.

#### 4.1.1.2 Expectativa de trabajo (del trabajador)

Como describe Carranza, (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; no solo es esencial para mantener altos los niveles de motivación y compromiso de los empleados, sino que también juega un papel importante en la retención del talento y la productividad de la empresa.

La expectativa laboral se refiere a las metas que cada persona se plantea en una determinada organización al momento de ser contratados, a nivel personal como profesional, cada uno de los logros que pretende conseguir, lo que es vital para que el colaborador se sienta a gusto y pueda rendir utilizando su mayor potencial.

#### Análisis y discusión de resultados

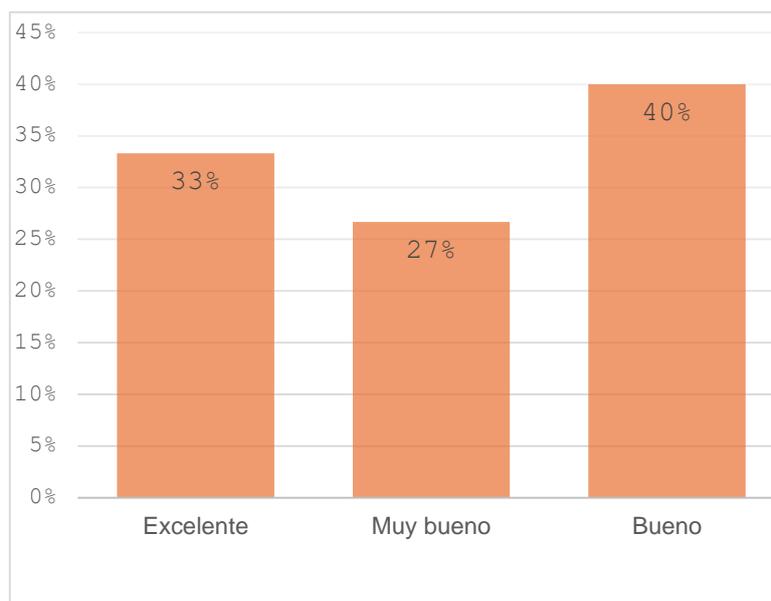


Gráfico No. 2: Expectativa de trabajo (del trabajador)

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

En base a la opinión de los colaboradores del beneficio SAJONIA, se obtiene que un 40 % de los colaboradores considera bueno, un 33% excelente y un 27% muy bueno la aplicación continua de evaluación de desempeño.

Al respecto el gerente de recursos humanos señaló que las expectativas de la evaluación continua se basan en tener mejores desempeños para conseguir mejores oportunidades, tanto para la empresa como para los colaboradores.

A través de la observación se pudo conocer que no se presenta un periodo establecido para los procesos de evaluación dentro de la empresa.

Se puede determinar que la mayoría de los colaboradores percibe de manera positiva la aplicación continua de evaluación la cual se orienta a tener un mejor desempeño de cada uno de los miembros de la empresa, asumiendo compromisos tanto personales como empresariales; también es importante señalar que, aunque no se tenga un periodo establecido de evaluación cada uno de los encargados de área sabrán aplicarla en el momento idóneo.

#### 4.1.1.3 Diseño del programa de evaluación del desempeño

Se presentan las etapas principales de un proceso de evaluación:

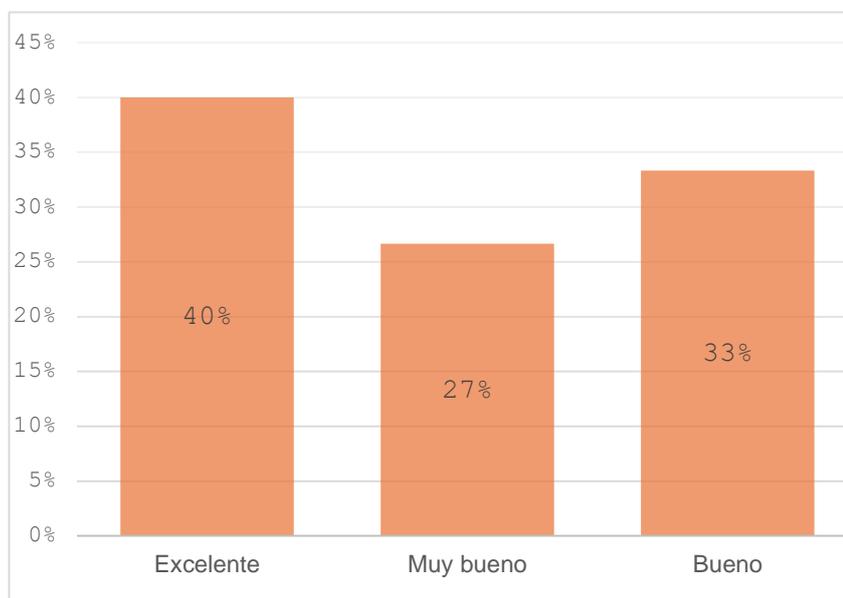
- a) La planificación para Sastre & Aguilar (2003) es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (que medir) y la metodología de evaluación (como medir) debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. (Pág. 323)
- b) La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar, es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto, y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional. (Chinchilla, 2000)
- c) La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a

aplicar, principalmente respecto a que se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden, la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas. (Mondy & Noe, 2005)

- d) Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esto es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. (Mondy & Noe, 2005)

El programa de evaluación es un conjunto de elementos metodológicos utilizados para establecer los objetivos de los programas y políticas, medir sus avances evaluar desde sus diseños hasta sus resultados y mejorar su interpretación. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo convertir al trabajador en un aliado y socio del negocio de las empresas.

#### Análisis y discusión de resultados



**Gráfico No. 3: Diseño del programa de evaluación**

*Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A*

Como resultado de la encuesta se obtuvo que un 40% califica como excelente el diseño de del programa de evaluación, un 27% como muy bueno y un 33% como bueno.

Según expresó en la entrevista el gerente de RRHH el diseño del programa de evaluación está a cargo de la gerencia administrativa y los jefes de área y calificaba que el diseño es bastante acertado y necesario para el cumplimiento de los objetivos; por motivo de confidencialidad no se pudo acceder al modelo de evaluación que se utiliza en esta empresa.

En relación al diseño del programa de evaluación se puede expresar que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con las personas encargadas del diseño del modelo de evaluación dado que son personas especializadas en la materia y que conocen cada una de las actividades y propósitos establecidos, concordando con lo que relató el entrevistado; si bien no se pudo obtener el modelo de evaluación, el encargado de RRHH describía que este consta de un motivo e indicador de evaluación, cada uno de los parámetros que se desean evaluar acorde al área que se aplica y las observaciones o sugerencias.

#### 4.1.1.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discrepancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (Chiavenato, 2007)

La evaluación del desempeño se considera un ciclo de actividades que se llevan a cabo para conocer el funcionamiento y eficiencia de los colaboradores

en una determinada empresa, de qué manera se está trabajando para conseguir las metas y objetivos organizacionales en cada una de las áreas de trabajo.

#### 4.1.1.5 Entrevista de desempeño

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

La entrevista de desempeño se realiza con el propósito de conocer como están funcionando los colaboradores de la organización y reconocer sus objetivos y aspiraciones personales y reconocerlos como personas individuales y diferentes a los demás con el propósito de entrar en comunicación asertiva para un funcionamiento de mayor provecho.

#### Análisis y discusión de resultados

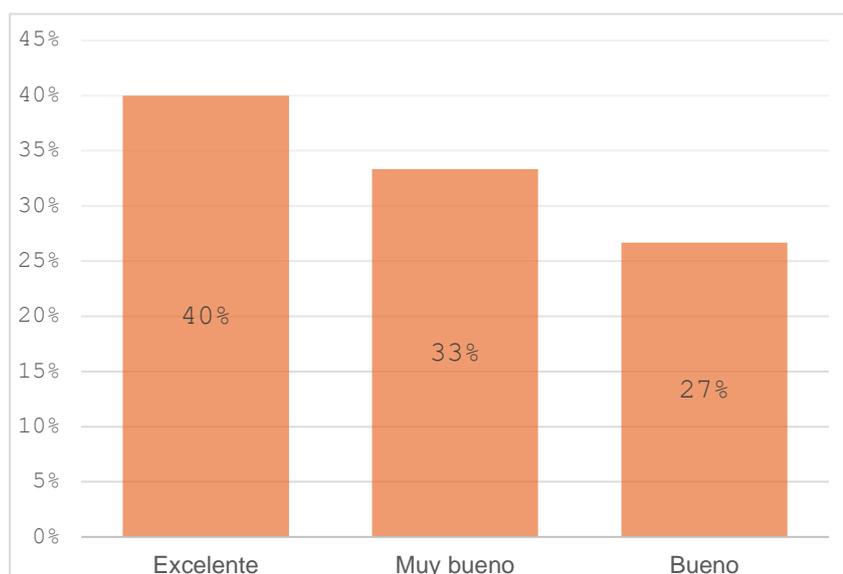


Gráfico no. 4: Entrevista de desempeño

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

A través de las encuestas aplicadas a los colaboradores resultó que un 40% de los encuestados considera excelente al equipo que realiza la evaluación de desempeño, un 33% muy bueno y un 27% bueno.

En la entrevista aplicada el gerente de recursos humanos afirma que los encargados de realizar evaluaciones son RRHH y jefes de área, así mismo se pudo comprobar a través de la observación que existe un personal encargado de la evaluación dentro de la empresa.

En base a los datos recolectados se puede considerar que la empresa tiene asignados a ciertas personas para encargarse de la evaluación del desempeño laboral, quienes, de acuerdo con los colaboradores, son personas bastante capacitadas y especializadas en cada una de las áreas, lo que les permite hacer una evaluación más efectiva.

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

Una gestión eficaz es la clave para garantizar que las organizaciones utilicen los recursos de almacenamiento de forma eficaz y que almacenen los datos de forma segura, cumpliendo con las políticas y las normativas de la empresa, lo que incluye seguridad y protección, permitiendo la accesibilidad de los datos a los usuarios autorizados. (Crocetti, 2021)

Al implementar la evaluación del desempeño es de vital importancia para poder recopilar, guardar y gestionar información obtenida en anteriores evaluaciones y de esta manera garantizar la disponibilidad de la información para aquellas personas autorizadas con el fin de realizar análisis y toma de decisiones en un futuro.

## Análisis y discusión de resultados

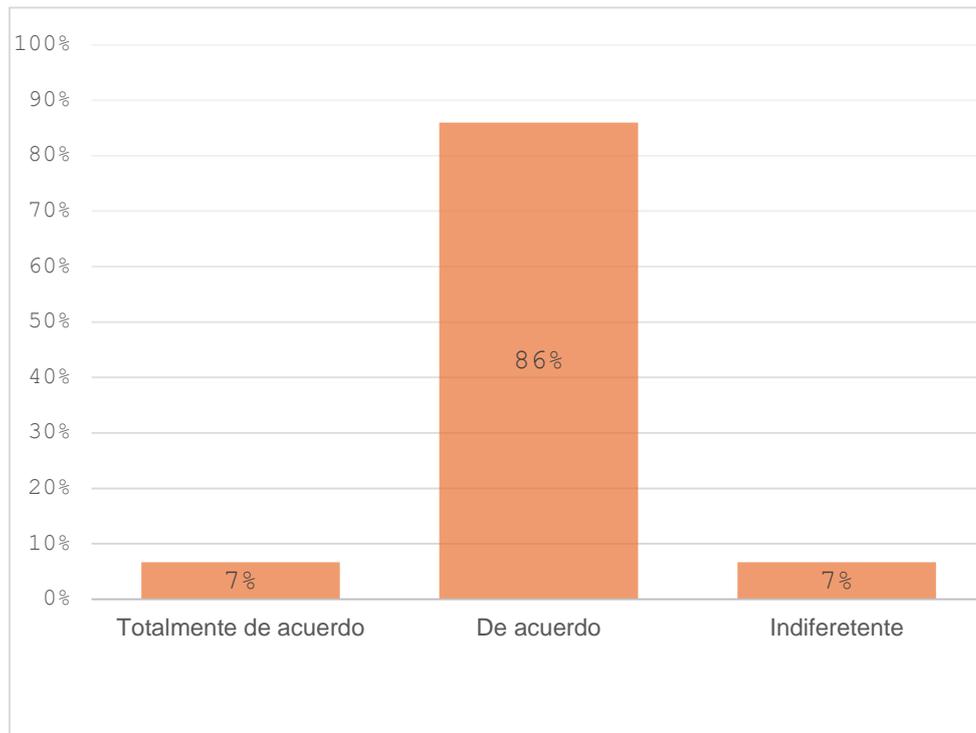


Gráfico No. 5: Almacenamiento de datos en la evaluación de desempeño

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

La opinión de los colaboradores que fue obtenida por medio de encuestas señala que un 86% está de acuerdo, un 7% señalo estar totalmente de acuerdo y otro 7% indiferente en el almacenamiento de datos de la evaluación.

En relación a ello el gerente de RRHH señaló que la información resultante de las evaluaciones se resguarde en cada uno de los expedientes laborales, los cuales son utilizados para revisar aspectos a mejorar y extender sugerencias a cada uno de los evaluados; se logró constatar que la información de evaluación de los colaboradores está contenida en sus respectivos expedientes.

Se puede decir que los colaboradores están de acuerdo con el almacenamiento de datos sobre las evaluaciones de desempeño, las cuales se archivan con motivo de valorar en situaciones futuras sin las recomendaciones y aspectos a mejorar han sido puestas en práctica, y así como también para posibles promociones de asensos.

#### 4.1.2 Métodos de evaluación del desempeño

Según Hernández, (2018) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, metas y sobre todo los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. (Pág. 6)

La evaluación del desempeño se considera un ciclo de actividades que se llevan a cabo para conocer el funcionamiento y eficiencia de los colaboradores en una determinada empresa, de manera que se esté trabajando para conseguir las metas y objetivos organizacionales en cada una de las áreas de trabajo.

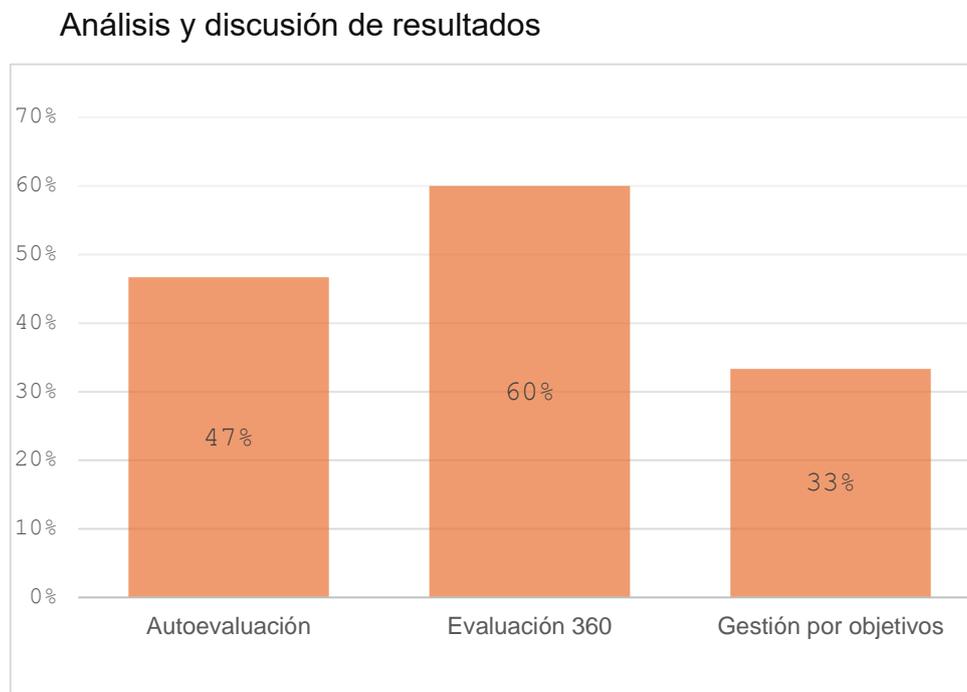


Gráfico No. 6: Métodos de evaluación de desempeño

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

La opinión de los colaboradores reflejada a través de la encuesta indica que un 60% considera que la evaluación 360° es la que más se emplea en la empresa, un 47% la autoevaluación y un 33% la gestión por objetivos.

Por su parte el gerente de RRHH señala que los métodos de evaluación que se aplican en la empresa son autoevaluación y seguimiento de objetivos y también menciona que la evaluación 360° es utilizada en las diferentes áreas.

Conforme a lo anterior se puede decir que la autoevaluación está presente en esta empresa, expresado por los colaboradores y el gerente de RRHH, la mayoría de los colaboradores están interesados en las mejoras personales para dar un óptimo desempeño en su área, otra parte de colaboradores indicaron la aplicación de la evaluación 360°, el gerente explicaba que este método es aplicado de manera más frecuente, también se puede decir que hay concordancia en la aplicación de evaluación de desempeño por objetivos que es el modelo propuesto por la empresa, dado que cada supervisor evalúa a sus subordinados en base a lo que se le propone en cada una de las áreas.

A continuación, se presentan algunos métodos de evaluación del desempeño en una organización:

#### 4.1.2.1 Autoevaluación

Según Gómez, Balkin & Cardy (2008) Las autoevaluaciones son un método que permite a los trabajadores juzgar su propio desempeño y dar una calificación a su trabajo, este tipo de instrumentos ayudan a tener una visión más profunda y cercana respecto a las vivencias del empleado y entender su desempeño cuantitativo y no sólo cualitativo. (Pág. 271)

Para evitar que estas evaluaciones sean demasiado libre los responsables del área de recursos humanos pueden establecer algunos factores que el trabajador deberá calificar desde su perspectiva; Según la definición de este método al colaborador se le establecen ciertos parámetros donde este deberá calificar, sus funciones dentro de la organización a la que pertenece.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 6, un 47% de los colaboradores señaló que en la empresa se aplica el método de autoevaluación, así como lo mencionaba el gerente de recursos humanos en la entrevista aplicada, el cual se realiza de manera continua, dado el interés de los colaboradores de poder desarrollar sus tareas de manera óptima, algo muy valioso para las empresas que las iniciativas de mejoras partan desde los ideales de sus colaboradores.

#### 4.1.2.1.1 Importancia de la autoevaluación

La autoevaluación laboral es una herramienta fundamental en el ámbito de los recursos humanos, ya que permite a los empleados reflexionar sobre su desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer metas de crecimiento personal. A través de este proceso, se fomenta el desarrollo personal, se promueve la responsabilidad individual y se impulsa el autoconocimiento. (Mondéjar, 2023)

La importancia de aplicar la autoevaluación radica en que a través de este método se puede conocer las habilidades y destrezas, así como también los puntos frágiles los cuales afectan nuestra productividad, y de esta manera se puede establecer nuevas estrategias para rendir de manera óptima.

#### Análisis y discusión de resultados

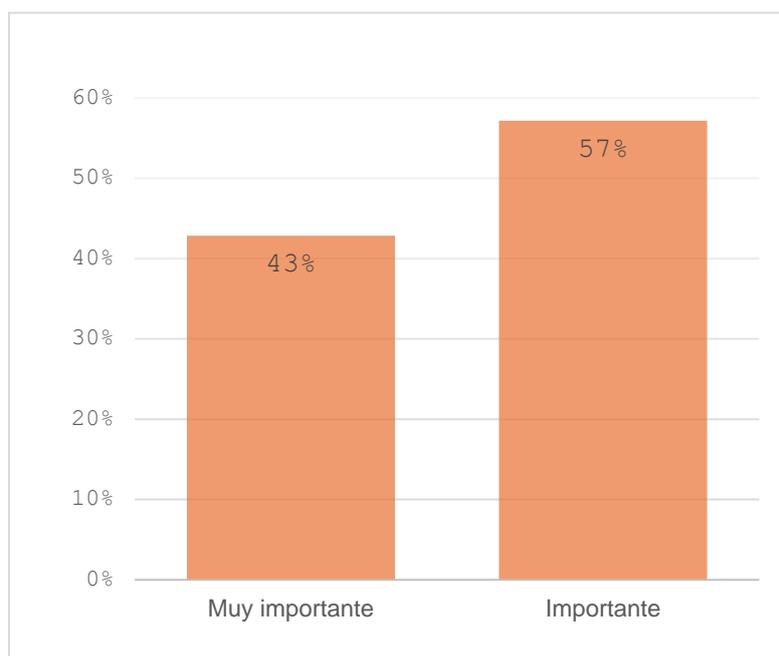


Gráfico No. 7: Importancia de la autoevaluación del desempeño

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

Por medio de la encuesta se pudo obtener que un 57% de los colaboradores que seleccionó el método de autoevaluación lo consideran importante, mientras que el 43% lo clasifica en muy importante.

Según la opinión del gerente de RRHH la autoevaluación es muy importante porque aporta a los colaboradores en el proceso de adaptación al puesto de trabajo y al aumento de la productividad y de esta manera se asegura mejores resultados.

Se puede percibir que concuerdan las ideas de los colaboradores con la idea del gerente de RRHH acerca de la autoevaluación, los cuales lo consideran muy importante dado que de esta manera pueden conocer los puntos a mejorar en cada una de las áreas, a hacer uso óptimo de los recursos, la familiarización en cada uno de los puestos y así mismo favorecer al aumento de la productividad, se puede decir que este método está presente tanto en los supervisores de área como los demás colaboradores.

#### 4.1.2.1.2 Características de la autoevaluación

Se presentan los caracteres que describe Rodríguez, (2023):

- a) Proceso reflexivo: Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades, conocimientos y logros.
- b) Evaluación de metas personales: Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y a la efectividad de sus estrategias.
- c) Información para la mejora: Su propósito principal es identificar las áreas en las que se puede mejorar.
- d) Privacidad: Es un proceso privado y personal, no implica la evaluación de otras personas.
- e) Subjetividad: Dado que la autoevaluación depende de la percepción personal, puede ser subjetiva, sin embargo, es importante esforzarse por ser lo más objetivo posible.

Según las características planteadas la autoevaluación comprende elementos directamente relacionados con la persona y su manera de percibirse, orientándose en sus objetivos o metas profesionales y también personales, cabe señalar que es un proceso subjetivo dado que no se puede ocultar información a sí mismo; y no implica evaluación de otras personas u opiniones hacia otros individuos.

## Análisis y discusión de resultados

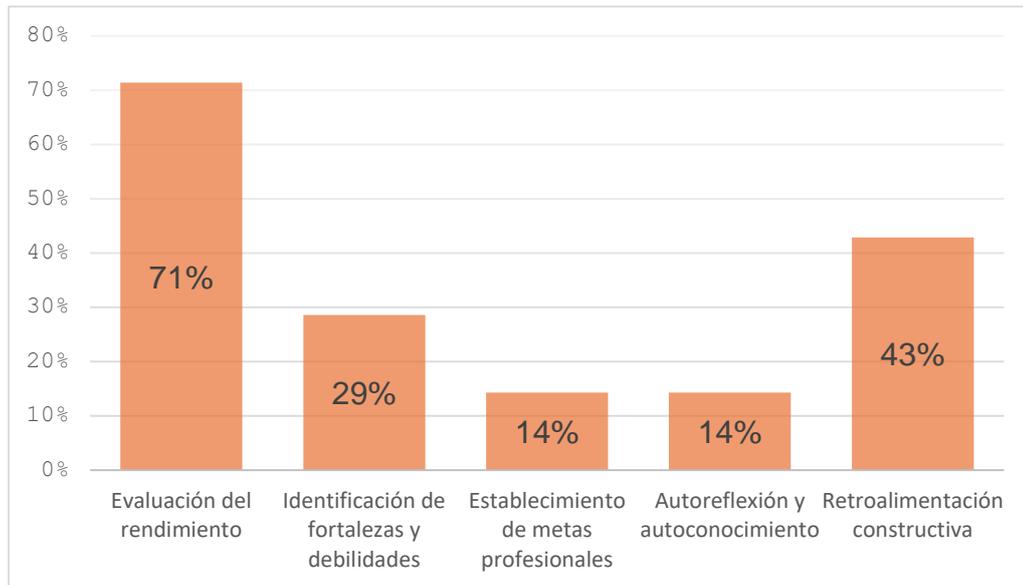


Gráfico No. 8: Características de la autoevaluación de desempeño

*Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A*

La encuesta aplicada refleja que el 71% de los encuestados considera que la evaluación de rendimiento es característica de la autoevaluación, un 43% retroalimentación constructiva, un 29% identificación de fortalezas y debilidades y el 14% establecimiento de metas profesionales y autorreflexión y autoconocimiento.

En su participación el gerente de RRHH propone que las características son: resaltar fortalezas y debilidades, identificar habilidades que les gustaría mejorar y establecer objetivos que les gustaría alcanzar.

Procesando la información anterior resulta que las principales características de la autoevaluación se basan en la evaluación de rendimiento, donde la persona valora cada una de sus actividades, otra característica es la retroalimentación constructiva, para evitar o mejorar aquellos aspectos en los que se está fallando, es decir la identificación de fortalezas y debilidades, y no menos importante es establecimiento de metas personales y profesionales, todo esto orientado a un óptimo desempeño.

#### 4.1.2.1.3 Pasos de la autoevaluación

Como explica Mondéjar, (2023) estos son los pasos para realizar una autoevaluación de desempeño

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

Se hace mención de una serie de pasos que facilitan realizar una autoevaluación más concreta y organizada, y de esta forma conseguir de manera conseguir una evaluación exitosa.

#### Análisis y discusión de resultados

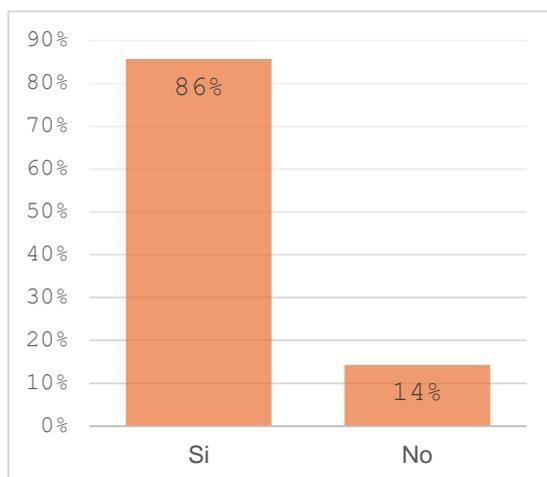


Gráfico No. 9: Pasos para realizar la autoevaluación

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

Se puede observar que un 40% de los colaboradores encuestados que seleccionó el método de autoevaluación señala que se le han dado a conocer algunos pasos para realizar una autoevaluación y tan solo el 7% señala que no se le da a conocer.

Según opinión del encargado de RRHH de la empresa SAJONIA los pasos para realizar una autoevaluación conlleva la definición del propósito de evaluación, establecimiento de algunas preguntas de autorreflexión y autoconocimiento, la retroalimentación, acompaña de ciertas metas o propósitos a alcanzar.

Tomando las ideas anteriores se puede decir que la mayoría de colaboradores son orientados por parte de su jefe inmediato para realizar una autoevaluación, dándole a conocer ciertos pasos para hacer posible este proceso, por tanto, se puede apreciar el interés de los encargados de área para que sus trabajadores conozcan cuáles son sus habilidades, capacidades y también sus debilidades, para que se establezcan planes de mejora que benefician su crecimiento profesional y del mismo modo beneficiar a la empresa.

#### 4.1.2.2 Evaluación 360°

Según Chiavenato, (2001), Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño , según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno , esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño, este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vistas involucrados en el trabajo de la persona : El superior, los subordinados y los colegas, los proveedores internos y clientes internos , participan en la evaluación del desempeño. (Pág. 361)

La evaluación 360° consiste en un proceso donde todas las personas relacionadas a puesto de trabajo de quien se está evaluando aportarán su crítica para determinar la efectividad del colaborador en su área, y como este se relaciona con las demás vinculados.

En base a la encuesta realizada se obtuvo que el 60% de los entrevistados considera que se aplica la evaluación 360° en la empresa, (ver gráfico No.6) de lo que explicaba el entrevistado que este método se utiliza de manera más frecuente en cada una de las áreas con participación de los colaboradores y los encargados de área.

#### 4.1.2.2.1 Importancia de la evaluación 360°

Es una forma más rica de evaluación porque la información proviene de todos lados, ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral; así mismo la información tiene mejor calidad, como la retroalimentación proviene de varios evaluadores puede haber preconcepciones y prejuicios y así mismo puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (Chiavenato, 2007)

Dicho de otra manera, la importancia de la evaluación 360° se basa en que la información necesaria para evaluar proviene de varias partes, por lo que es más variada y se tienen diferentes percepciones sobre la persona evaluada, lo que permite también identificar en que concuerdan las diferentes opiniones.

#### Análisis y discusión de resultados

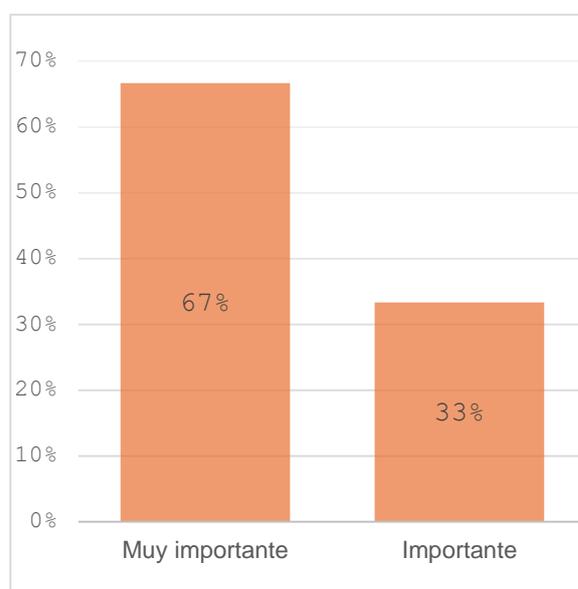


Gráfico No. 10: Importancia de la evaluación 360°

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

Con las opiniones obtenidas por medio de la encuesta se puede decir que un 67% de los colaboradores que señalan la evaluación 360° consideran este método muy importante y un 33% lo consideran importante.

Referente a ello el entrevistado menciona que la importancia de la evaluación 360° se radica en que es muy adecuada para conocer de manera amplia el desarrollo del desempeño por tener varios focos de información acerca del evaluado.

A partir de la información anterior se puede decir que el método de evaluación 360° es aplicado por los colaboradores para mejorar la productividad, quienes consideran este método importante y a como menciona el gerente de RRHH para tener diferentes opiniones acerca de la persona evaluada, obtener un resultado más específico y tomar decisiones en base a ello.

#### 4.1.2.2.2 Características de la evaluación 360°

Según describe Artal, (2023) Para que una evaluación 360 sea exitosa debería cumplir con los siguientes criterios:

- a) **Credibilidad:** El proceso se lleva a cabo de forma transparente y siguiendo unas instrucciones de calificación determinadas para realizar evaluaciones claras.
- b) **Confidencialidad:** Es indispensable mantener la privacidad de la información recopilada y que esta no se comparta con personas que no estén implicadas en el proceso.
- c) **Compromiso:** La retroalimentación 360 grados deberá favorecer el crecimiento de la persona empleada para que, a su vez esta se sienta más comprometida profesionalmente.
- d) **Aprendizaje:** Para que la evaluación 360° de sus frutos es importante proporcionar una retroalimentación sobre el desempeño del personal analizado que fomente en autoconocimiento, el desarrollo continuo y la superación de retos.

Las características expuestas resaltan los aspectos que debe incluir una evaluación de tipo 360° para que esta sea efectiva, debe ser creíble, confidencial, un compromiso de todos los involucrados y debe generar aprendizaje para todos los colaboradores sumergidos en este proceso.

#### Análisis y discusión de resultados.

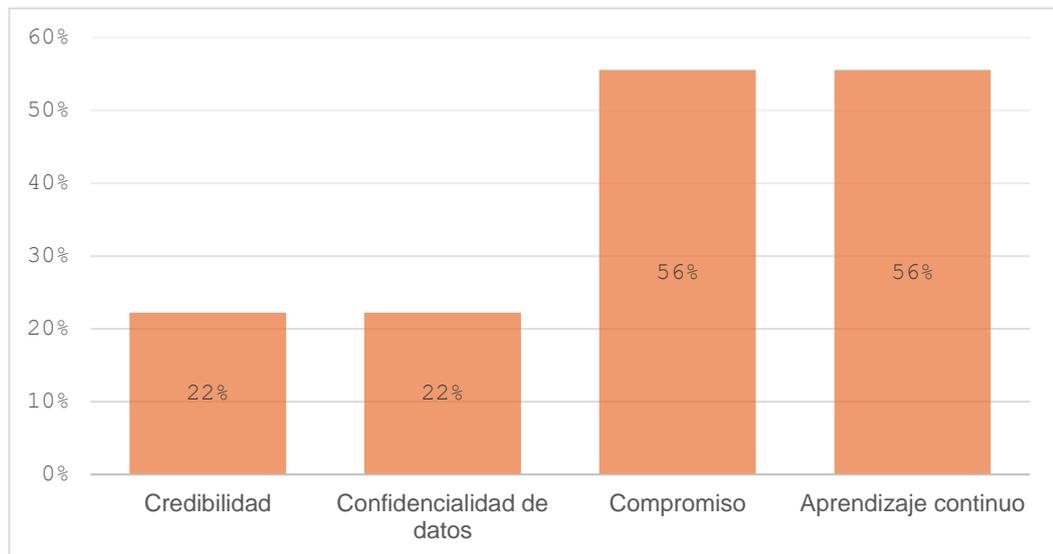


Gráfico no. 11: Características de la evaluación 360°

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

Con la información obtenida a través de encuestas a los colaboradores de SAJONIA se logró obtener que un 56% de los colaboradores que seleccionaron el método de evaluación 360° consideran el compromiso y aprendizaje continuo es característica de este modelo, y un 22% credibilidad y confidencialidad de datos.

Al mismo tiempo el responsable de recursos humanos en la entrevista señaló que la retroalimentación de múltiples fuentes, la evaluación constructiva y la capacitación estratégica son características del modelo de evaluación 360°.

De la información anterior se puede comentar que las principales características de la evaluación 360° son el compromiso que asume cada persona, tanto evaluador como la evaluada y el aprendizaje continuo lo que concuerda con lo que menciona el gerente como retroalimentación y evaluación

constructiva que se basa en crecimiento del conocimiento para un óptimo desempeño.

#### 4.1.2.2.2 Pasos para realizar una evaluación 360°

Desde la selección de las personas empleadas que queremos evaluar hasta la retroalimentación de resultados y la planificación de acciones, por ello se proponen una serie de pasos para realizar una evaluación 360° (Artal, 2023)

- a) Preparación: Seleccionar quienes serán las personas que se encargan de realizar su evaluación 360°, así mismo planificar aspectos que nos gustaría evaluar.
- b) Comunicación: Es importante que las personas involucradas conozcan cómo se desarrollara la valoración y las razones por las que es interesante realizarlas; se deben dar a conocer aspectos como: objetivos, pasos a seguir, comportamientos que se valoraran, políticas de confidencialidad, uso y análisis de los datos recopilados y plazos del proceso.
- c) Puesta en marcha: Se pueden emplear cuestionarios y encuestas cuyas respuestas proporcionen información clave sobre los conocimientos y habilidades de la persona que evaluamos, pero también acerca de sus objetivos, aspiraciones de crecimiento profesional y su ajuste con la cultura empresarial.
- d) Recolección de datos: Una vez realizados los cuestionarios se recogen los datos obtenidos para agruparlos y extraer conclusiones.
- e) Informe: Con los datos interpretados, podemos realizar informes que, de forma detallada, plasmen como trabaja la persona evaluada.
- f) Retroalimentación: Dirigida a la persona evaluada sobre los resultados de su valoración, de forma precisa, empática y constructiva.

#### Análisis y discusión de resultados

A como expresa el autor estos son los pasos básicos para implementar una evaluación de tipo 360°, debe partir con el establecimiento de caracteres que

se desean evaluar, informar a los participantes de este proceso continuando con la aplicación de preguntas que llevaran a conocer lo que se desea investigar y realizar un análisis de la información obtenida para tomar decisiones y aplicar estrategias siempre enfocadas en la mejora o crecimiento de los colaboradores.

Con la encuesta realizada se logró obtener que un 100% de los colaboradores que consideran que se aplica la evaluación 360° opinan que su jefe inmediato les da conocer los pasos o recomendaciones para realizar este método. (Ver anexo No. 5)

Al respecto a través de la entrevista el gerente de RRHH señala los principales pasos para la implementación de este método; se les brinda algunos aspectos a considerar como el establecimiento de un objetivo, de ser posible plantear preguntas claves o ciertos criterios a evaluar, la retroalimentación y la implementación de mejoras.

De la información antes mencionada se puede deducir que, se tiene conocimiento acerca de este método, y según explicaba el entrevistado se evidencia que los colaboradores y los encargados de área lo ponen en práctica, conociendo algunos pasos para llevarlo a cabo de manera exitosa y lograr cumplir con los objetivos de realizar estos procesos.

#### 4.1.2.3 Gestión por objetivos

Juárez, (2018) Es un proceso por el cual se comprueba si existe congruencia, entre objetivos planeados y los resultados obtenidos ,ofreciendo un marco de análisis para saber hasta qué puntos se cumplen dichos objetivos Y como superarlos ,Es importante que cada miembro de equipo conozca desde un comienzo el detalle de sus funciones y que se espera en cada uno de ellos, lo ideal es que cada trabajador tenga acceso a un documento físico o en su defecto digital que refleje las actividades y objetivos de su cargo.

La finalidad de este tema es obtener suficiente información que permita determinar en qué medida del desempeño de los trabajadores aportando esto aportando al cumplimiento de las metas y objetivo propios de la empresa.

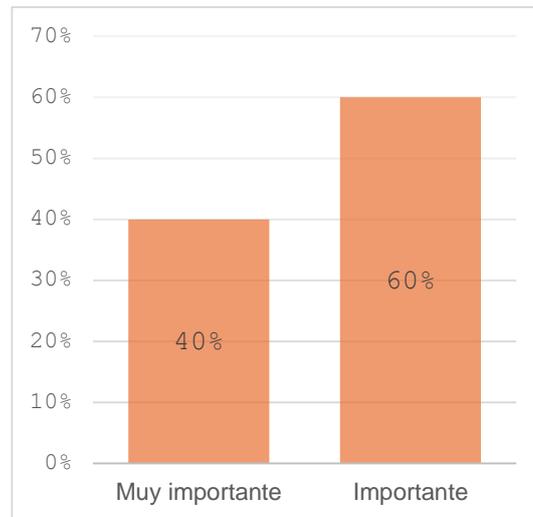
Como resultado de la encuesta aplicada un 33% de los colaboradores afirma que se aplica el método de evaluación por objetivos, propuesto por la empresa, cabe resaltar que las personas que seleccionaron este método son encargados o jefes de área, que son quienes tienen conocimiento de la aplicación de este método y también participan en este proceso, como explicaba el gerente de recursos humanos, se puede decir que no todos los colaboradores conocen de este método de evaluación, pero si conocen de los objetivos que se les plantean en cada puesto de trabajo, lo cual es fundamental para la eficiencia de este método.

#### 4.1.2.3.1 Importancia del modelo de gestión por objetivos

La administración por objetivos promueve una comunicación más efectiva al establecer una línea clara de responsabilidad y metas compartidas, además al medir el progreso hacia los objetivos, se puede identificar rápidamente problemas y tomar medidas correctivas; así mismo ayuda a establecer metas claras y medibles para cada miembro del equipo, es importante también ya que promueve una comunicación más efectiva al establecer una línea clara de responsabilidad y metas compartidas; permite adaptar dichas metas y objetivos en función de las necesidades cambiantes del equipo o de la organización. (Murillo, 2023)

La importancia de este método es que a través del establecimiento de objetivos para los colaboradores contribuye en aspectos como la comunicación, el compartir metas en común y al crecimiento profesional de cada uno de los colaboradores implicados en este proceso; aumenta la productividad del equipo cuando los miembros del grupo de trabajo tienen objetivos personales, logran mayor claridad acerca de por qué su trabajo es importante y como resultado, la motivación y la productividad aumentan.

## Análisis y discusión de resultados



**Gráfico No. 12: Importancia de la gestión por objetivos**

*Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A*

Basándose en la información obtenida a través de la encuesta resultó que un 60% de los colaboradores que seleccionó el método de gestión por objetivos lo consideran importante mientras que un 40% lo considera muy importante.

De esto el encargado de RRHH mencionó que la gestión por objetivos es importante dado a su utilidad para el mejor funcionamiento de la empresa definiendo los objetivos en implementando mejoras en base a los resultados de cada evaluación.

Con los datos anteriores se puede inferir que, aunque no todos los colaboradores conocen a cerca de la aplicación del método de gestión por objetivos, sin embargo, para los que sí tienen conocimiento lo consideran importante lo que concuerda con la opinión del entrevistado quien considera importante para el desarrollo y crecimiento, y de modo que todas las actividades se realicen en orientación a los objetivos, así mismo este proceso puede ayudar a alinear los esfuerzos individuales de cada colaborador con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 4.1.2.3.2 Características de la evaluación por objetivos

Según Juárez, (2018) Es importante destacar que este tipo de evaluaciones debe basarse bajo la metodología SMART.

- a) Específicos: cuando se a define solamente de manera general carecen de este la capacidad para enfocar el conocimiento, la energía, el tiempo, el interés Y la concentración de las personas en la acción que se requiere para lograr el objetivo.
- b) Mediable: otro atributo de un objetivo, es que pueda medirse, mediante el diseño de escalas (nominal, ordinal, de intervalo y absolutas).
- c) Alcanzables realistas: debe contemplar una meta o estándar que sea alcanzable, se recomienda qué en el desempeño siempre se definan mediante una negociación que implique un diálogo, abierto entre jefe inmediato o supervisor y el colaborador.
- d) Relevante: la evaluación del desempeño puede utilizarse para diversos fines en la organización se debe cuidar que las dimensiones que se seleccionen para medir el desempeño sean las pertinentes para fines que se persiguen específicamente en la empresa
- e) Los objetivos son un instrumento muy valioso para orientar y enfocar nuestras acciones hacia los resultados que nos interesan, es indispensable que reúnan los atributos antes mencionados.
- f)

#### Análisis y discusión de resultados

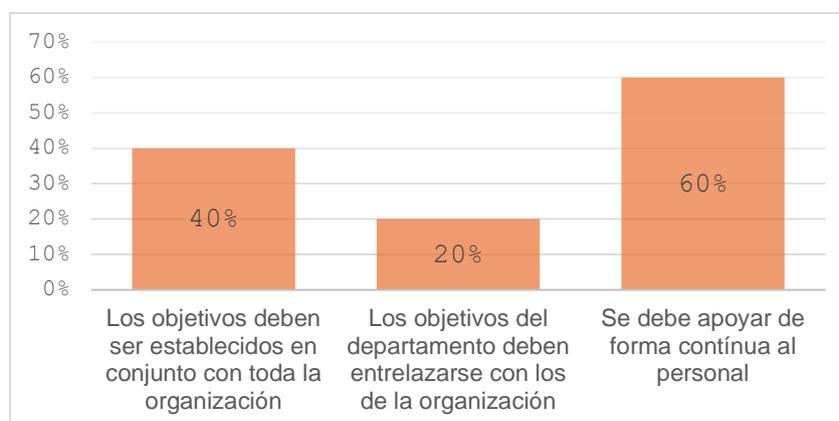


Gráfico No. 13: Características de la gestión por objetivos

Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A

En relación a las características de la evaluación por gestión de objetivos se obtuvo que un 60% considera que el apoyo de forma continua al personal es una característica de este modelo, un 20% los establecimientos de objetivos deben ser en conjunto con toda la organización y un 40% que los objetivos del de departamento deben entrelazarse con los de la organización.

El entrevistado por su parte señaló algunas características como el establecimiento de un objetivo general, inclusión de todos los colaboradores y áreas, establecer metas visibles, identificar dificultades y elaborar un plan de acción.

De lo antes expuesto se puede decir que las características principales del modelo de gestión por objetivos son que se orienta a mejorar y apoyar a los colaboradores a realizar sus labores de manera más efectiva, así mismo establecer objetivos generales para todas las áreas y que incluyan a todos sus colaboradores, también la existencia de un plan de acción elaborado a partir de los resultados de las evaluaciones y otra característica presente es dar seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos.

#### 4.1.2.3.2 Pasos a seguir para realizar una evaluación por objetivos

Para una correcta gestión por objetivos, es necesario diseñar una estrategia de dirección por objetivos, para ello se plantean los siguientes pasos: (Ramas, 2023)

- a) Definir los objetivos de la organización: Establecer objetivos conforme a una estrategia de negocio; metas entendibles, medibles y alcanzables para todos los miembros.
- b) Asignar los objetivos de la empresa a cada trabajador: Informar a todos los colaboradores de la empresa del objetivo general y de sus específicos; entender cómo va a influir su trabajo para el bien de la empresa.
- c) Evaluación del desempeño de los miembros del equipo: Es un seguimiento y evaluación de cómo se están trabajando los objetivos. Para ello es recomendable emplear indicadores clave de rendimiento para su supervisión.

- d) Retroalimentación: A cada trabajador y también reunirse de manera periódica entre los distintos departamentos y managers sobre cómo se están llevando a cabo las acciones para esos objetivos.
- e) Reconocimiento: Reconocer el trabajo bien hecho es clave para satisfacer y motivar a los empleados. Este reconocimiento puede ir también de la mano de recompensas como aumento de sueldos, ascensos, bonos pago y por supuesto elogios.

Este método se basa en establecimiento de objetivos que sean posibles de lograr para los colaboradores, permitiendo así evaluar la manera en que trabajan para conseguir cada uno de estos objetivos, lo cual es útil para retroalimentar a los colaboradores acerca de su desempeño, y así mismo compensar sus logros.

#### Análisis y discusión de resultados

Según la información obtenida de los colaboradores encuestados el 100% considera que se le da a conocer los pasos para realizar la evaluación por objetivos. (Ver anexo No. 6)

Con la entrevista se pudo conocer los pasos que conlleva la evaluación de gestión por objetivos que inician con la definición de objetivos, asignación de objetivos a cada colaborador, la realización de la evaluación, reconocimientos y establecimiento de un plan de mejora y seguimiento.

De lo anterior se puede inferir que en la empresa no todos los colaboradores conocen de la aplicación de este método, siendo principalmente los jefes o encargados de áreas quienes seleccionaron este método, y aseguran que se les da a conocer los pasos a seguir para implementar este sistema, a como describió el gerente de recursos humanos este proceso inicia con el establecimiento de un objetivo de evaluación, asignación de objetivos específicos a cada colaborador en cada área, valoración del cumplimiento de dichos objetivos, reconocimientos a aquellos destacados en su labor y finalmente el diseño de un plan de mejora en los puntos débiles encontrados.

#### 4.1.2.4 método de escalas gráficas

Para Chiavenato, (2007) Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduado. Utilizando un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de desempeño mientras en las columnas (verticales) representan los grados de valoración de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. (Pág. 249)

El método de escalas gráficas se basa en factores de evaluación previamente establecidos y graduados, donde los factores de evaluación son las cualidades que posee cada persona a la que se desea evaluar, este método utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

Chiavenato, (2007) señala tres alternativas de escala:

Escalas gráficas continuas:

Escala en donde solo están definidas los extremos, la evaluación puede situarse en cualquier punto que los une, en este caso existe un límite mínimo y un máximo y un límite máximo de valoración del factor de evaluación.

Escalas gráficas semi-continuas:

Idénticas a las escalas continuas que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo, límite máximo) para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas:

En esta la posición de las marcaciones y descrita con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas en las horizontales (filas) se escriben los factores y en las verticales (columnas) se escriben los grados o graduaciones de los factores.

#### 4.1.2.4.1 Importancia de la evaluación por escalas gráficas

La importancia de este método se centra en que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple, así mismo posibilita una visión integrada y resumida de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado ante ellas, y exige poco trabajo del evaluador en el registro de la valoración de desempeño, ya que lo simplifica enormemente. (Carballo, 2016)

Su importancia se enfoca en que constituye a una técnica de evaluación simple y rápida, donde se enumeran algunas características del desempeño como por ejemplo la productividad; y un rango de valores, como, de óptimo a deficiente, en cada una de las características, permitiendo así conocer la posición del colaborador en cada una de sus actividades.

#### 4.1.2.4.2 Características de la evaluación por escalas gráficas

Seleccionando la idea de Rivas, Gonzales & Navarro, (2012) Se presentan características principales del método de evaluación por escalas graficas:

- a) Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- b) Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluaciones, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.
- c) Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- d) Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva para evitar distorsiones.

La evaluación por escalas graficas se caracteriza por establecer factores o criterios de evaluación graduados de menor a mayor o viceversa, utiliza datos cuantitativos facilitando la comparación y el análisis.

#### 4.1.2.4.3 Pasos para emplear una evaluación mediante escalas graficas

Los siguientes pasos basados en la idea de Chiavenato, (2009) se emplean para la construcción de la escala grafica de evaluación:

- a) Decidir exactamente qué aspectos del desempeño laboral se quiere medir, se pueden elegir dimensiones genéricas, como comunicaciones, trabajo en equipo, conocimientos técnicos, obligaciones del puesto, etc.
- b) Definir los factores de la evaluación que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados, varía según los intereses de cada organización, pero en general, se ubica entre cinco y diez factores.
- c) Definir los grados de la 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 (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor con su respectivo valor.

El proceso de evaluación por escalas gráficas se puede definir por pasos sencillos como establecer muy detalladamente los aspectos de desempeño a evaluar, seguida por la definición de parámetros para cada uno de los aspectos y finalmente el análisis y valoración de los resultados.

#### 4.1.2.5 Método de prueba de rendimiento

Es un enfoque utilizado tanto en entornos educativos como laborales; su objetivo es medir y analizar habilidades, conocimientos, comportamientos y capacidades específicas que una persona puede aplicar en situaciones concretas, esta metodología se enfoca en las habilidades prácticas y aplicables que una persona ha adquirido. (Silva, 2023)

Una forma efectiva de medir el aprendizaje del personal mediante pruebas que evalúen su dominio técnico creatividad y habilidades para resolver situaciones específicas, estas evaluaciones son particularmente valiosas cuando se prioriza el proceso sobre los resultados.

#### 4.1.2.5.1 Características de la evaluación por prueba de rendimiento

Se presentan algunas características del método de evaluación por prueba de rendimiento. (Costa, 2022)

- a) Considera y define 3 dimensiones del rendimiento: Conocimiento, actitudes y habilidades o destrezas, estas servirán para el logro de la evaluación.
- b) Diseña estrategias de evaluación: Permiten registrar y medir el dominio del rendimiento, como la observación directa, simulaciones, estudios de casos etc.
- c) Aplica instrumentos de evaluación: Para recoger información sobre el nivel de desempeño, habilidades, conocimientos y actitudes en relación al rendimiento.
- d) Analiza la información recogida: Y valora en función de los objetivos de logro establecidos previamente.
- e) Valora el nivel de logro alcanzado: A partir de los resultados del análisis de la información.
- f) Califica el rendimiento.

La evaluación por prueba de rendimiento se basa en criterios específicos y medibles para evitar sesgos y garantizar una evaluación justa, así como también evalúa aspectos directamente relacionados con las responsabilidades del puesto y los objetivos organizacionales, a menudo incluye diversas dimensiones del rendimiento, como habilidades técnicas, cumplimiento de objetivos, trabajo en equipo, y competencias blandas y finalmente proporciona retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional del empleado.

#### 4.1.2.5.2 Importancia de la evaluación por prueba de rendimiento

La importancia de este método según Silva, (2023) se centra en que identifica áreas de mejora en las que cada empleado pueda necesitar, así mismo facilita la creación de planes de formación personalizados, también se puede mencionar que se enfoca en la evaluación individual, considerando las

competencias específicas del cargo de cada empleado, proporcionando información valiosa para conocer mejor al personal y facilita la definición de objetivos individuales basados en las capacidades reales de cada colaborador. (Párr. 9)

Este método es importante ya que permite realizar evaluaciones de aspectos más específicos y de forma individual diseñado especialmente para cada colaborador o para cada área específica, para obtener información más clara y centrada en cada área en que se aplicará la evaluación.

#### 4.1.2.5.3 Pasos para implementar una evaluación por prueba de rendimiento

Tomando la idea de Alles, (2002), se presentan los pasos para aplicar una prueba de rendimiento (Pág. 89)

- a) Intención de hacer una evaluación de desempeño: Se manifiesta el deseo y la necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- b) Diseño de la evaluación: Cubre todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar de sus empleados quienes deberán sentirse abarcados en ella, algunos criterios de rendimiento pueden ser liderazgo, integridad, empoderamiento, iniciativa, orientación al cliente, trabajo en equipo.
- c) Comunicación: Es recomendable que el departamento de recursos humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar con pequeñas reuniones por sectores, reuniones generales, vía internet, boletín interno, etc.
- d) Entrenamiento a los involucrados: Son los evaluadores y los evaluados, deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada uno.
- e) Tiempo de evaluación: Es recomendable que sea una fecha cercana al fin de año, el tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía.
- f) Contenidos de la evaluación: Analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones, a partir de dicho análisis se deberá tomar decisiones sobre el potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción.

- g) Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo, con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

Se puede decir que los pasos principales para una evaluación por prueba de rendimiento comienzan con la idea y necesidad de realizar una evaluación, seguido por el establecimiento de los criterios de rendimiento a evaluar, informar a los participantes acerca del proceso y finalmente el análisis de los resultados para extender algunas recomendaciones y planes de mejora.

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

A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Total, ventajas	Total, desventajas
Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
Aumento de Motivación	100%	0%
Incremento de Compromisos	93%	7%
Detectar Talento Interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
Planes de Corrección	93%	7%
Política de Compensación	100%	0%
Toma de Decisiones de Ascenso	100%	0%
Toma de Decisiones de Despido	7%	93%
Identificación de Recursos Humanos	93%	7%
Requiere invertir tiempo y dinero	73%	27%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
División de los Empleados	0%	100%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	0%	100%

Tabla no.1: Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral  
Fuente: Construcción propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores de SAJONIA COFFEE ESTATE

#### 4.1.2.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

##### a) Mejora del desempeño laboral

La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2009)

Hoy en día una de las mejores herramientas que se implementan, es la evaluación continuamente, siendo esto de mucho beneficio para las organizaciones, brindando una gran utilidad de personal administrativo como para los colaboradores lo que provoca un mejor desempeño y mayor productividad de la empresa.

##### b) Incremento de compromiso

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador. (Chiavenato, 2009)

Se debe tomar en cuenta un acuerdo entre ambas partes donde se dé a conocer los objetivos que se tomarán en cuenta al llevar a cabo una evaluación, con el propósito que se obtengan los mejores resultados y que ambas partes tanto el evaluado como el evaluador sean beneficiados de la mejor manera.

##### c) Detectar talento interno

La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera. (Chiavenato, 2009)

La evaluación proporciona la organización un amplio conocimiento sobre las destrezas y habilidades de la fuerza laboral con la que cuenta, dando a conocer las capacidades y debilidades que tienen los trabajadores, esto es de gran utilidad a la hora de realizar programas de capacitación según las debilidades y fortalezas que presenten los colaboradores.

d) Mejora de la comunicación

La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño. (Chiavenato, 2009)

La evaluación como herramienta para conocer el desempeño también provoca un mejor clima organizacional mejorando la comunicación que tienen los colaboradores con el personal administrativo, esto brinda una mayor comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, a la vez que brinda un mejor desempeño y eficiencia de la organización.

e) Planes de corrección

La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (Chiavenato, 2009)

La evaluación aparte de brindar información del desempeño, es también la que le brinda al personal administrativo y de los recursos humanos el conocimiento sobre cómo se encuentra el personal, sobre las debilidades y capacidades del personal identificando si estos necesitan ser capacitados e instruidos en las áreas donde presenten mayores debilidades.

f) Políticas de compensación

La evaluación del desempeño ofrece un juicio que permite argumentar aumento de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. (Chiavenato, 2009)

Teniendo un mejor conocimiento sobre el personal de la organización, a través de la evaluación, esto permite una mejor política de compensación, dónde se compensará de una forma adecuada y equitativa a cada uno de los colaboradores según sea su desempeño.

g) Identificación de recursos humanos

La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. (Chiavenato, 2009)

Esto permite un mejor conocimiento de la fuerza laboral con la que cuenta la organización, conocer las capacidades, actitudes y competencias, con las que cuentan los colaboradores esto ayuda a llevar una toma de decisiones más efectiva

h) Toma de decisiones de asenso

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior. (Werther & Davis, 2008)

Las tomas de decisión de asenso son un resultado del buen desempeño presentado por los colaboradores, el cual se conoce a través de la evaluación del desempeño, facilitando la identificación de los mejores prospectos dentro de la organización para un puesto disponible en esta.

i) Toma de decisiones de despido

La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibles profesionales específicas. (Werther & Davis, 2008)

La evaluación proporciona información adecuada y óptima sobre la fuerza laboral, de tal manera que facilita la toma de decisiones en busca de soluciones a posibles problemáticas que puedan presentarse, siendo una de ellas el despido, siempre y cuando se tengan motivos suficientes para prescindir de los servicios de un colaborador.

Análisis y discusión de resultados

Examinando los datos obtenidos de la encuesta realizada a colaboradores de SAJONIA, se puede apreciar que las principales ventajas de la evaluación del desempeño son mejora el desempeño laboral, aumento de la motivación,

detectar el talento interno, mejora de la comunicación, apoyo para políticas de compensaciones y toma de decisiones de ascenso. (Ver tabla No. 1)

En relación a la temática el encargado de RRHH reflejó que las ventajas de la evaluación en esta empresa consisten en que ayuda a identificar fortalezas y debilidades, permite la reflexión, y promueve el desarrollo personal.

En referencia a la información recolectada se puede evidenciar que las ventajas de la evaluación del desempeño en esta empresa se orientan a las mejoras en la manera que cada uno de los colaboradores realiza sus actividades, tanto en el cumplimiento de objetivos, la comunicación entre compañeros, el aumento de la motivación, planes de corrección, que las evaluaciones están relacionadas a reconocimientos y remuneraciones para los colaboradores, también que estas evaluaciones son utilizadas para realizar ascensos y promociones todo esto orientado a un equilibrio entre la satisfacción del trabajador y la productividad de la empresa.

#### 4.1.3.2 Desventajas de la evaluación del desempeño

##### a) Requiere invertir tiempo y dinero

Costos operacionales elevado porque exige la asesoría del especialista, proceso de evaluación lento y tardado y poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas. (Chiavenato , 2009).

La evaluación del desempeño al ser un sistema de métodos y herramientas, se requiere de invertir tiempo y recursos financieros para una obtención de datos exhaustiva y Clara del desempeño que presentan los colaboradores.

##### b) Provoca ambiente de tensión entre los empleados

Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación. (Chiavenato , 2009)

Cuando no se tiene un conocimiento claro de los beneficios que se obtienen de la evaluación, se torna una situación de tensión para los colaboradores que están siendo evaluados, donde al ser evaluados por su desempeño se ven en una situación de incertidumbre.

#### División de los empleados

Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos. (Chiavenato , 2009)

La evaluación del desempeño, en una de sus desventajas es que ocasiona una situación de división entre los empleados debido a las orientaciones y comentarios que se generan de parte del evaluador provocando una reacción negativa por parte del evaluado al presentar resistencia al cambio que se le orienta.

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

Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie. (Chiavenato , 2009)

Cuando la evaluación no tiene bien definido sus objetivos y metas puede darse un giro en el propósito que se tiene, provocando que sea algo que no agregue valor para nadie esto provocado por información falsa, resultados orientados por afinidad y resulta muy objetiva, por lo que existe la tendencia a que la información no sea verídica.

Mediante la encuesta los colaboradores señalan como principales desventajas la toma de decisiones de despido, que provoca ambiente de tensión, división de los empleados y que puede haber sesgos en la validez de la información, es importante mencionar que la división de los empleados es considerada una desventaja, mas sin embargo los colaboradores consideran que una de las ventajas es que mejora la comunicación, una situación que puede resultar contradictoria, esto se debe a que por su naturaleza ninguna puede ser seleccionada de manera contraria (ver tabla No. 1); por su parte el entrevistado

señaló como principal desventaja que puede generar estrés y tensión en los colaboradores.

Con respecto a las desventajas se puede decir que la principal es que un proceso de evaluación puede generar ambiente tenso entre el personal ante el temor de presentar un mal desempeño y que sean aplicadas sanciones, es importante mencionar que un proceso de investigación no se realiza con motivos de aplicar sanciones o en el peor de los casos despidos, sino más bien se orienta a mejorar, aunque la principal causa de que se genere un clima de tensión podría ser que algunos colaboradores no están aplicando la autoevaluación y por ello desconocen si están cumpliendo correctamente con sus tareas, otra desventaja es que puede surgir la división de los empleados ya sea por inconformidades o competencias, cabe resaltar que los colaboradores mencionaban que consideran esto como desventaja, aun así esto no significa que esté presente en la empresa de manera frecuente.

## V. CONCLUSIONES

Con esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En la empresa Sajonia Estate Coffee S.A, Matagalpa se valora el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, las evaluaciones continuas permiten que todos se adapten y aumenten su productividad, mejoran sus habilidades las cuales les permite tener mejores oportunidades, todo esto se logra gracia al equipo de recurso humanos y jefes inmediatos que cuenta con el conocimiento y profesionalismo que garantiza que cada evaluación sea justa y beneficiosa, esto se alcanza mediante el almacenamiento adecuado de las evaluaciones en los expediente de cada colaborador con el propósito de conseguir el éxito tanto individual como empresarial.
2. En la empresa los métodos de evaluación utilizados son tres, la autoevaluación, gestión por objetivo cada uno se caracteriza por fomentar el crecimiento y desarrollo, el método que más resalta en la empresa es la evaluación 360° ya que involucra a todos los individuos de una misma área promoviendo el aprendizaje continuo y compromiso mediante una evaluación integral del desempeño, garantizando su claridad y enfoque mediante el apoyo de recursos humanos y jefes inmediatos.
3. Las evaluaciones son una herramienta clave para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. Se logró determinar las siguientes ventajas: mejora del desempeño, aumento de motivación, mejora de comunicación y toma de decisiones de ascenso; Además de las desventajas siguientes: Toma de decisiones de despidos, provoca ambiente de tensión y la división entre los colaboradores.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. a. (2002). *Desempeño por Competencias*. Argentina: GRANICA.
- Angulo, I. C. (2014). *Proceso de Evaluación del desempeño laboral, Beneficio San Carlos*. Matagalpa: UNAN - Managua.
- Augusto, B. T. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en las organizaciones*. Cuyo Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Campos, S. C. (2018). *La evaluación del desempeño en el sector privado. Analisis y aproximación a los avances realizados en en sector publico español*. Segovia España: Universidad de Valladolid.
- Carballo, T. (2016, Septiembre 20). *Academia.Edu*. Obtenido de Metodo de Escalas gráficas: [https://www.academia.edu/33740214/Metodo\\_de\\_escalas\\_graficas](https://www.academia.edu/33740214/Metodo_de_escalas_graficas)
- Carranza, A. (2023, Junio 5). *crehana.com*. Obtenido de Como gestionar las expectativas laborales de tu equipo: <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/expectativas-laborales-tips/>
- Castillo, E. A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos - Un enfoque Estratégico*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos Quinta Edición*. Colombia: MC Graw Gil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos Octava Edición*. Colombia: Mac Graw Gill Interamericana.
- Chinchilla, K. (2024, Septiembre 1). *5campus.org Recursos Humanos*. Obtenido de Un sistema de Evaluación del desempeño: Aspectos a considerar en su diseño: <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- Costa, M. (2022, Abril 11). *IdeasPropiasEditorial*. Obtenido de Evaluación por Competencias: <https://www.ideaspropiaseditorial.com/blog/evaluacion-por-competencias/>
- Crocetti, P. (2021, Noviembre 16). *ComputerWeekly.es*. Obtenido de ComputerWeekly.es: <https://www.computerweekly.com/es/reporte/Gestion-de-almacenamiento-de-datos-Que-es-y-por-que-es-importante>
- Cruz Fuentes Josseling, E. O. (2021). *Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital Regional San Juan de Dios*. Estelí: UNAN Managua .
- Frederick, D. (2018, Septiembre). *Enciclopedia Iberoamericana*. Obtenido de Muestra Estadística: <https://enciclopediaiberoamericana.com/muestra-estadistica/>

- Gisela, O. U. (2003). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Hernandez Sampieri, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernandez, J. O. (2018). *Administración del desempeño laboral del personal*. Mexico: Dos Consultores S.A.
- Irma Cantarero Garcia, Y. A. (2014). *Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos*. Matagalpa: UNAN- Managua.
- Joseseling Cruz Fuentes, K. E. (2021). *Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios*. Estelí: UNAN-Managua.
- Luis Gomez Mejia, D. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson .
- Marroquín, B. I. (2017). *Evaluación del Desempeño laboral en agencia Zacapa Bac Reformador*. Guatemala: Universidad Panamericana.
- Mondéjar, G. (2023, Agosto 6). *Tickelia*. Obtenido de Importancia de la autoevaluación laboral : Clave para el crecimiento profesional: <https://tickelia.com/blog/rrhh7diccionario7autoevaluacion-laboral-importancia/#>
- Murillo, K. (2023, Enero 21). *Linked in*. Obtenido de La administración por objetivos (MBO): <https://es.linkedin.com/pulse/la-administraci%C3%B3n-por-objetivos-mbo-katherine-murillo-v->
- Noe, W. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos- Novena Edición* . Mexico: Pearson .
- Ramas, J. (2023, enero 18). *Endalia.Com*. Obtenido de ¿Que es la Gestión Por Objetivos?: <https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/>
- Rivas Nelsy, G. M. (2012, enero 31). *Gerencia de recursos humanos*. Obtenido de Evaluación de desempeño: <https://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html?m=1>
- S, B. R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.
- Sampieri, R. H., & Baptista, C. F. (2006). *Metodología de la investigación - Cuarta Edición*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Silva, P. (2023, Octubre 17). *SCM LATAM*. Obtenido de Evaluación por competencias: <https://scmlatam.com/evaluacion-de-desempeno-por-competencias>
- Velasquez, A. P. (2017). *Conceptos Básicos de Estadística*. México: Centro Publico de Investigación CONACYT.
- Werther Jr, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* . McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

## VII ANEXOS

Anexo No. 1: Operacionalización de Variable

<b>OBJETIVO</b>	<b>Concepto</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Escala</b>	<b>A QUIEN SE DIRIGE</b>
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral empleado en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.	"La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa"	Evaluación del desempeño del personal.	Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivos Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Auto perfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuáles son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral empleado en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Empresa
			Diseño del programa de evaluación del desempeño	Diseño del programa de evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?  ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral empleado en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores		
					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos		
					Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?  ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
							Encuesta	Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Colaboradores
							Observación	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autorreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.				Pasos para realizar la autoevaluación.	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Sí 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
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores
				Pasos para realizar la evaluación 360	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se	Sí No	Colaboradores

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.						llevan a cabo para realizar la evaluación 360?			
					Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos
						<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
					Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos
						<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización Se debe realizar una retroalimentación general por departamento La alta dirección es parte de todo el proceso Se debe apoyar de forma continua al personal	Colaboradores

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.				Pasos para realizar la gestión por objetivos	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?	Sí No	Colaboradores
			Escala gráfica	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por	Colaboradores

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.							escala graficas puede implementarse mediante varios procesos de calificación			
					Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos	
						<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Sí No	Colaboradores	
					Prueba de rendimiento	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de prueba de rendimiento en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos
							<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de prueba de rendimiento en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
						Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de prueba de rendimiento aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos

2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de prueba de rendimiento aplicada en su puesto de trabajo?	Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia	Colaboradores
					<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos
				Pasos para realizar la prueba de rendimiento	<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	Sí No	Colaboradores

<p>3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa SAJONIA Estate Coffee S.A, Matagalpa.</p>					Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos
			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Encuesta	A continuación se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	<p>Mejora del Desempeño Laboral.  Aumento de Motivación  Incremento de Compromisos  Detectar Talento Interno  Mejora de la comunicación  Planes de Corrección  Política de Compensación  Toma de Decisiones de Ascenso  Toma de Decisiones de Despido  Identificación de Recursos Humanos  Requiere invertir tiempo y dinero  Provoca Ambiente de tensión entre empleados  División de los Empleados  Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño</p>	Colaboradores

## Anexo No. 2: Entrevista



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

#### **Entrevista dirigida a gerente de RRHH**

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 No. 3: 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
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Aumento de la productividad
- Retroalimentación
- Conocimiento de los estándares de desempeño
- Sanciones y despidos

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**3. ¿Cómo valora 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 No. 4: Observación Directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Guía de observación Directa

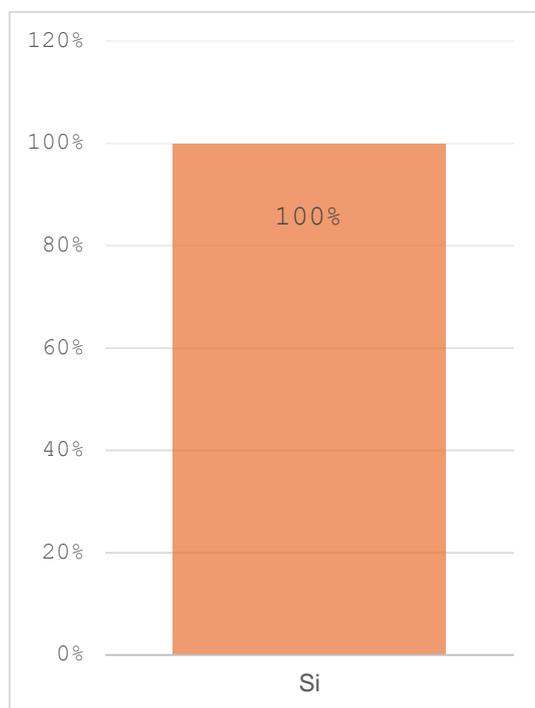
<b>Expectativas del trabajador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			

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

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

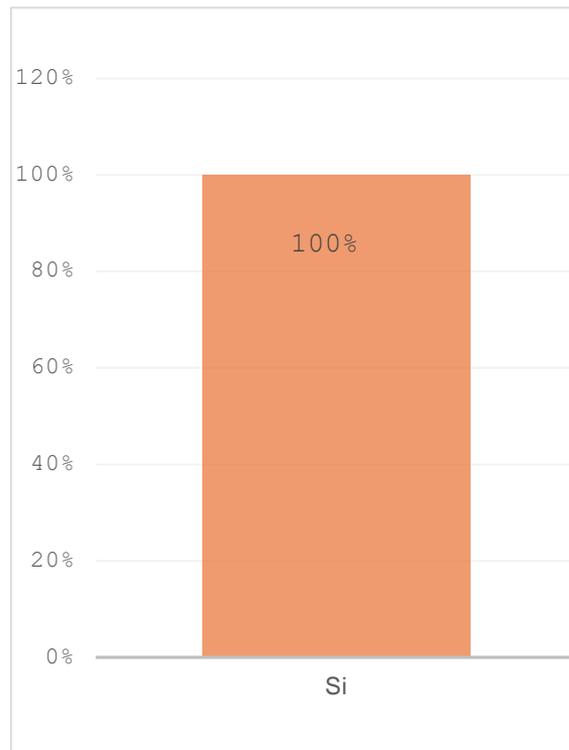
<b>Almacenamiento de datos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

## Anexo No. 5 Pasos para una evaluación 360°



*Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A*

## Anexo No. 6 Pasos para una evaluación por objetivos



*Fuente: Construcción propia a través de encuestas realizadas a colaboradores de la empresa Sajonia Estate Coffee S.A*