



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

UNAN MANAGUA – CUR MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas Públicas y Privadas del departamento de Matagalpa, Durante el II semestre del año 2024.

Subtema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Durante el II semestre del año 2024.

Autores

1. Br. Jonathan Josué Urbina Huerta
2. Br. Joseling Vega Vega
3. Br. Wendy Nayeli Larios Huete

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

30 de noviembre del 2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

UNAN MANAGUA – CUR MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas Públicas y Privadas del departamento de Matagalpa, Durante el II semestre del año 2024.

Subtema

Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Durante el II semestre del año 2024.

Autores

1. Br. Jonathan Josué Urbina Huerta
2. Br. Joseling Vega Vega
3. Br. Wendy Nayeli Larios Huete

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

30 de noviembre del 2024

Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	v
<i>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR</i>	vi
I. Resumen.....	vii
II. Introducción.....	1
III. Diseño Metodológico.....	3
IV. JUSTIFICACIÓN.....	12
V. OBJETIVOS	13
IV. DESARROLLO.....	14
4.1 Sistema de evaluación del desempeño	14
4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	14
4.3 Expectativas del trabajo (del trabajador)	17
4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño.....	19
4.4.1 Entrevista del desempeño.....	20
4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	22
4.5 Métodos de evaluación del desempeño	24
4.5.1 Auto evaluación	25
4.5.1.2 Importancia de la autoevaluación laboral.....	25
4.5.1.3 Características de la autoevaluación laboral.....	26
4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación.....	29
4.5.2 Evaluación 360°	30
4.5.2.1 Definición.....	30
4.5.2.2 Importancia de la Evaluación 360°	31
4.5.2.3 Características de la evaluación 360 grado.....	32
4.5.2.4 Pasos para realizar la evaluación de 360 grado.....	33
4.5.3 Gestión por objetivos.....	36
4.5.3.2 Importancia de la evaluación de gestión por objetivos.....	37
4.5.3.3 Características de la evaluación de gestión por objetivos.....	37
4.5.3.4 Pasos para realizar la evaluación de gestión por objetivos.....	38
4.5.4 Escala gráfica.....	39
4.5.4.2 Importancia de evaluación de escala grafica	40
4.5.4.3 Características de la evaluación de escala grafica.....	41

4.5.4.4 Pasos para realizar una evaluación de escala grafica.....	41
4.5.5 Prueba de rendimiento.....	42
4.5.5.2 Importancia de evaluación de prueba de rendimiento	42
4.5.5.3 Características evaluación de prueba de rendimiento	43
4.5.5.4 Pasos evaluación de prueba de rendimiento.....	44
4.6 Ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño.....	45
4.6.1 Ventajas	45
4.6.2 Desventajas.....	47
Conclusiones.....	49
Bibliografía	51
ANEXOS.....	52

Dedicatoria

Así que, si a alguno de ustedes le falta sabiduría, que se la pida constantemente a Dios, y la recibirá, porque él da generosamente a todos sin reproches. (Santiago 1:5).

Se dedica el seminario principalmente a Dios por permitir cumplir esta etapa de mi vida, siendo la principal Fuente de sabiduría, por escuchar todas las oraciones y cumplirlas.

A su vez también se la dedico a mis padres Efraín Larios, Candida Huete, mi hermana Ruth Elieth Larios Huete y mi sobrino Kylian Zeledón Larios, quienes me apoyaron y contuvieron los momentos buenos y malos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la calma ni morir en el intento, me han enseñado a ser la persona que soy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con amor y sin pedir nada a cambio.

A los maestros que fueron formando mi vida profesional, brindando su tiempo, paciencia y dedicación para poder obtener conocimiento dando su mayor esfuerzo para guiarnos y formarnos como personas y profesionales, al igual que los colaboradores de seguridad y limpieza, ellos nos brindaron un ambiente Seguro y limpio donde poder recibir nuestras clases.

A mi novio Jonathan Josué Urbina Huerta, por estar conmigo y mostrar apoyo incondicional durante cada semestre, por brindar de su tiempo al terminar este camino tan importante de mi vida, demostrar amor y paciencia.

A mi amiga Any Miranda que estuvimos juntas durante este largo viaje, a Joseling Vega Vega, María Fernanda Rizo, por demostrar que la Amistad verdadera trata de muchos aspectos y ellas cumplían con cada uno de ellos, siempre las llevare en mi corazón por ser excelentes personas y brindar apoyo cuando se necesitaba.

Br: Wendy Nayeli Larios Huete

Dedicatoria

A Dios,

Por haberme permitido llegar a este momento tan especial en mi vida, por ser mi protector y mi guía, por haberme regalado salud, sabiduría y perseverancia para lograr mis objetivos además de acompañarme en mis momentos difíciles sosteniéndome con su amor y misericordia.

A la Virgen María,

Por su gran intersección ante el buen padre Dios, por socorrerme en los momentos de dificultad y ser mi confidente.

A mí padre,

Por ser mí gran apoyo en todo momento por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por ser un ejemplo a seguir, creando en mí una persona de bien, Gracias a su apoyo incondicional que me brindo para culminar mi carrera profesional.

A mí madre,

Por haberme educado en la fe, forjando en mis valores que me han convertido en una mujer perseverante, dedicada y entregada, Gracias a tus consejos, a tu amor y tus oraciones dedicadas que salen de tu corazón.

A mis herman@s,

Por brindarme su apoyo, por su ejemplo de constancia y perseverancia que los caracteriza en el logro de sus metas.

A mis maestros,

Gracias por su tiempo, por su dedicación y entrega, en especial aquellos que durante la carrera fueran una fuente de conocimientos, experiencias y motivación e inspiración dejando huellas imborrables en nuestras vidas.

A mis amigas,

Gracias por su apoyo, por ser un gran equipo en dónde tuvimos subidas y bajadas, pero siempre nos mantuvimos unidas y enfocadas a cumplir esta meta con dedicación, esfuerzo y entrega, Gracias Wendy Larios, Any Miranda, María Fernanda Torres.

A la nuestra Alma Mater por acogernos en el centro lleno de conocimientos en donde nos hemos convertido en profesionales con visión que estoy segura ayudaremos por un mejor futuro en nuestro país.

Tu esfuerzo te llevara muy lejos y este es el primer paso para una larga vida de éxitos gracias a tu perseverancia y dedicación.

Br: Joseling Vega Vega

Dedicatoria

A Dios, Todo esfuerzo tiene su recompensa, pero quedarse en las palabras solamente, lleva a la pobreza. (Proverbios 14:23). El presente trabajo es dedicado primeramente a Dios quien siempre estuvo presente, cumpliendo su promesa para culminar con la licenciatura, enseñando que sin él no somos nadie.

A mí madre,

Las madres son la alegría de nuestros logros, las que con sus canas cuentan el esfuerzo para llevar a sus hijos a la cima, dicho eso este trabajo es dedicado con todo el amor a Lizette Del Carmen Huerta Palma, una mujer de valores, padre, madre y amiga, mi mayor ejemplo a seguir, la que demuestra que luchar no es en vano.

A mi padre,

Y a pesar de que no tuviste una guía para ser padre hoy entiendo muchas cosas, solo queda decirte gracias con todo el amor que te he tenido, espero que un día también te puedas alegrar de todos estos triunfos que desde pequeño anhele con el corazón.

A mí abuelo,

Y aún después de morir tengo la certeza de que estás viendo y sigues mis pasos con cada fallo y logro a su vez, te dedico este pequeño esfuerzo hasta el cielo.

A mis tíos,

Hoy digo gracias y también son parte de este honorable logro, Alexis Castillo y Martín Huerta, dos personas que han sido de mucho apoyo emocional y sobre todo ejemplo de padres, así como luchar día a día para salir adelante.

A mi novia Wendy Nayeli Larios Huete, Gracias por su apoyo en este transcurso de la carrera, hoy culmino esta etapa a su lado para comenzar nuevas de crecimiento, amor, aprendizaje y trabajo continuo para un futuro próspero y con una bella familia.

Br: Jonathan Josué Urbina Huerta

Agradecimiento

Primeramente, expresamos nuestro agradecimiento a Dios, por regalarnos la vida, salud, sabiduría y permitir culminar con nuestra carrera Universitaria, y ayudarnos en cada obstáculo presentado, darnos las fuerzas necesarias para seguir y lograr culminar.

A nuestros familiares, padres, madres hermanos por siempre brindar sus consejos de ánimo y empeño para mejorar en cada punto, al igual que nuestras amistades debido a que logramos tener un equipo de ayuda mutua y mejoramiento continuo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua CUR – MATAGALPA, por abrirnos las puertas y brindar la oportunidad de tener nuestro crecimiento como profesionales y poner a la disposición elementos importante como lo fueron nuestros maestros, a nuestro tutor MSc Cristian Leyman Martínez por su disponibilidad y acompañamiento durante el proceso de la realización del seminario y brindarnos sus conocimientos con paciencia y dedicación.

Agradecemos al Gerente General de la Cooperativa Nicacentro R.L, por permitir la realización del estudio en la cooperativa, a la responsable de acopio y producción por su disponibilidad al momento de brindar la información necesaria como lo fue la entrevista y a los colaboradores por su tiempo de disposición al momento de contestar las encuestas dirigidas para obtener un mejor resultado en la investigación.

Br. Jonathan Josué Urbina Huerta

Br. Joseling Vega Vega

Br. Wendy Nayeli Larios Huete

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: Jonathan Josué Urbina Huerta con número de carnet (2060-6310), Joseling Vega Vega con número de carnet (1960-7057) y Wendy Nayeli Larios Huete con número de carnet (1960-7068), el cual lleva por tema: ***Sistema de evaluación de desempeño laboral en las empresas Públicas y Privadas del departamento de Matagalpa, Durante el II semestre del año 2024 y Sub – Tema: Sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, Durante el II semestre del 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.

MSc. Cristhian Leyman Martínez

I. Resumen

El presente trabajo de investigación con el tema: "Sistema de evaluación del desempeño laboral en la cooperativa Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2024", tiene como objetivo general analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la cooperativa Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2024. El tema abordado en la investigación surge de la necesidad de que cada empresa tenga un sistema de evaluación del desempeño laboral, pues, a través de ello se mide cada factor a mejorar y si existe cumplimiento de las tareas asignadas en un tiempo determinado por la institución, las evaluaciones de desempeño laboral tienen como objetivos establecer beneficios tanto de la empresa como de los colaboradores. La estructura del documento está conformada por acápite que permiten encontrar las evidencias sustanciales que dan valor a la investigación. En el capítulo I se realiza la justificación y objetivos de la investigación (General y específico). En el capítulo II, encontramos los antecedentes, marco teórico y conclusiones, por medio del desarrollo, satisfacción personal y laboral. En la cooperativa, se realizan las evaluaciones con el objetivo de que el colaborador aumente la productividad una vez adaptada al cargo, la empresa utiliza el método de autoevaluación a través de informes mensuales, teniendo como ventajas el incremento de compromisos, aumento en la motivación, del mismo modo se identificaron las desventajas que existen al aplicar las evaluaciones de desempeño, entre ellas está la división entre empleados, provocando ambiente de tensión.

Palabras claves: Desempeño, Colaboradores, Evaluación, Métodos, Recursos Humanos, Incentivos.

II. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo primordial realizar un análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la cooperativa Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II Semestre del año 2024.

Si la organización posee un diseño de análisis del desempeño laboral, es necesario establecer pautas de seguimiento a los colaboradores en las tareas asignadas por la empresa. Por lo tanto, maximizar la productividad es uno de los principales objetivos de la empresa al igual que el buen funcionamiento de los colaboradores.

De igual manera se pretende conocer los procedimientos que se utilizan en la evaluación del desempeño laboral en la empresa, ventajas y desventajas de la misma.

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 que existen y cual debe de ser aplicada en la empresa, etc., al igual que a los estudiantes para poder tener de antecedentes la investigación.

A continuación, se muestran algunas investigaciones relacionadas con el tema de trabajo, que servirán de guía o referencia para su desarrollo, por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes antecedentes.

A nivel internacional:

En la universidad de Pontificia Comillas Madrid España, Herradòn (2014), Realizó una investigación titulada: " La Evaluación del desempeño y su relación con la Productividad, cuyo propósito fue " Analizar los procesos comunicativos en la gestión empresarial a lo largo de la historia en la empresa, como la evaluación cambia y se manifiesta en diferentes modelos de evaluación del desempeño, y entender las bases sobre las que se asienta la evaluación del personal como herramienta esencial de los Recursos Humanos, se ha comprobado que es importante que el supervisor mantenga un contacto periódico con el supervisado, de manera que se asegure que el colaborador

ha entendido que se espera exactamente de él y se pueden corregir las posibles desviaciones en los objetivos marcados o incluso modificación.

A nivel Centroamericano.

En la universidad Técnica de Ambato-Ecuador, Torres (2011), realizó una investigación titulada: “ La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010” cuyo propósito fue “ proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato, Los principales resultados fueron: El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los colaboradores como bueno, los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los colaboradores, es decir, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los colaboradores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

En la universidad de los llanos Villavicencio Colombia, Herrera (2016), realizó una investigación titulada: “Análisis del proceso de evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio “ cuyo propósito fue “ analizar el proceso de evaluación de desempeño de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio. Los principales resultados fueron: Las instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que conforme y desarrolle aspectos como la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, competencias laborales de los cargos, cultura organizacional, entre otros para la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora continua, el proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio afecta la motivación de los colaboradores, pues no brindan reconocimiento por destacarse sobre los demás en las actividades laborales, las actividades que realizan para la evaluación de desempeño destaca la oportunidad de autoevaluación de los colaboradores.

A nivel Nacional.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – LEÓN, Mejía, Toruño y Rigüero (2015), Realizaron una investigación titulada, “ Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los colaboradores del “ Hotel Europa” de la ciudad de León en el periodo comprendido de febrero – junio del año 2015” , cuyo propósito fue “ Proponer un instrumento de evaluación del desempeño de los colaboradores del Hotel Europa que permita la medición del funcionamiento interno de las actividades laborales, a través de elaboración descriptiva y análisis de los puestos de trabajo para la determinación de las funciones, requisitos y condiciones laborales del personal de Hotel Europa. Las diferentes consultas realizadas demuestran que Hotel Europa, pionero en el servicio de hospedaje carece de una estructura organizativa lo cual repercute en el funcionamiento interno de las actividades de la empresa.

A nivel Local.

En la universidad de UNAN-CUR-MATAGALPA, NICARAGUA, Machado y Barbas (2005), Realizaron una investigación titulada:” Evaluación del desempeño humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005”, cuyo propósito fue “ Evaluar el desempeño humano de los empleados en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005, Las diferentes consultas realizadas demuestran que para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos, del mismo modo el grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización, dependerá en mucho de la calidad del método aplicado, las evaluaciones realizadas a los empleados en las empresas de Matagalpa, se efectúan semestral y anualmente.

III. Diseño Metodológico

Para ilustrar mejor la investigación se toma de referencia el diseño metodológico el cual se indica a continuación.

Enfoque cuantitativo

Variables cuantitativas: cuando se trata de características cuyas variaciones pueden ser expresadas de forma numérica. Por ejemplo: edad, peso, estatura, número de hijos, años de servicio, entre otros. (Gómez, 2016).

En este enfoque se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos, se refiere a todo aquello que tenga que ver con la medición numérica, el enfoque de estudio aplicado en la cooperativa es cuantitativo, se aplicaron encuesta a colaboradores, se utilizaron herramientas estadísticas al momento de procesar la información siendo estos gráficos de Excel para presentar en términos de porcentaje las opiniones de los colaboradores de la cooperativa Nicacentro R.L.

Enfoque cualitativo

Variables cualitativas: se refieren a características o atributos cuyas posibilidades de variación no se expresan en función de números o cantidades. Por ejemplo: sexo, género, estado civil, opinión respecto a un servicio, condiciones de la vivienda, entre otros. (Gómez, 2016).

De acuerdo al enfoque de la investigación es cualitativo implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, los resultados en este enfoque se expresan en palabras por que evalúa comportamientos, emociones u experiencias vividas, el enfoque de estudio aplicado en la cooperativa es con elementos cualitativos, se realizó la observación directa, entrevista a la responsable de producción y acopio de la cooperativa Nicacentro R.L.

Investigación Descriptivo

Indica que la investigación descriptiva: “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 102)

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica, la investigación es descriptiva, esta busca describir la variable “sistema de evaluación del desempeño laboral”.

Investigación Transversal

El estudio transversal es un tipo de diseño no experimental de investigación en el cual la recolección de datos se realiza en un solo periodo de tiempo. En este tipo de estudios, al igual que en todos los diseños observacionales, no hay una intervención sobre las variables, no se influyen, solo se observan. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2014)

Se puede comprender que los estudios transversales pueden abarcar varios grupos de personas, objetos, fenómenos, eventos y situaciones. Pero siempre la recolección de los datos se realiza en un momento único. El sentido transversal de toda investigación corresponde a una única medición en un lapso, en el que se planea analizar las variables o la relación de asociación entre ellas, la investigación del estudio es de corte transversal, porque los datos que se recopilieron y analizaron corresponden a un tiempo determinado, siendo este en el segundo semestre del año 2024.

Investigación no experimental

La investigación no experimental es el tipo de investigación que carece de una variable independiente. En cambio, el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información. (Alonso, 2016)

Dado que esta investigación se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir, sin que el investigador altere el objeto de estudio, la investigación realizada es no experimental, porque no se realiza ningún tipo de experimento y el investigador no

controla o manipula las variables de la investigación, si no que observa o interpreta para llegar a una conclusión.

Población

La describen como el conjunto total de sujetos o eventos que comparten características específicas y que son objeto de estudio. Esta definición resalta el carácter integral de la población, englobando a todos los individuos o elementos que caen bajo ciertos criterios. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2014)

Se define como población al conjunto de grupo o especie que puede comprender una nación sobre el que cualquier investigación requiere extraer conclusiones, para un análisis de estudio, según refleja la estructura del organigrama de la Cooperativa Nicacentro R.L, existe una población total de 62 colaboradores, correspondiente a las oficinas del municipio de Matiguás y Rio Blanco.

Muestra

Dentro del ámbito de la investigación, una muestra se define como un subconjunto seleccionado de individuos, eventos o entidades extraídos de una población total o universo, con el propósito de llevar a cabo un estudio y hacer inferencias sobre dicha población. Este concepto es fundamental en la metodología de la investigación, una adecuada selección de la muestra puede determinar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. (Arias J. y., (2021))

La muestra es una pequeña parte que se utiliza de la población para poder realizar un estudio determinado, es representación a pequeña escala de algo que tiene la misma calidad, pero con menor cantidad, sirven para demostrar que lo que se quiere obtener está bien sin necesidad de comprobar calidad del producto completo, en el estudio se tomó una muestra de 8 colaboradores del área Acopio y Producción, de los cuales son los técnicos responsable de cada acopio asignado del municipio de rio blanco y Matiguas, se tomó la muestra por facilidad de información, los técnicos asignados a los acopios del municipio de Rio Blanco son 6 y 2 asignados en la central de Matiguás.

Muestreo por conveniencia

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan solo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población. (García L. A., 2017)

Como se indicó el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Es la técnica de muestreo no probabilístico más común, debido a su velocidad, costo- efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra intencional dentro de la población que fue escogida de manera específica y no se manipulan las variables.

Para la recopilación de datos se utilizarán el método científico y empírico

El método científico

Según Tamayo (2012) “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (p.30).

Queda definido que el método científico es el camino hacia el conocimiento, es un conjunto de postulados, reglas y normas para solución de los problemas de investigación, donde no hay método científico no hay ciencia, a través de este método se pretende buscar información expuesta por científicos y respaldada por pruebas de la ciencia, es decir, estas tienen un mayor valor en la confiabilidad de los resultados, se desarrolló el método científico al momento de abordar las diferentes etapas de recolección de información y elaboración de toda la estructura de la investigación.

Método Deductivo

El método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de unos enunciados supuestos llamados

premisa, si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia. La forma suprema del método deductivo es el método axiomático. (Tamayo, 2012)

De acuerdo a lo anterior se realiza una investigación de análisis a través del método deductivo que va de lo general a lo particular, donde se examinó y se observó cada una de las unidades de análisis por separado, se desarrolló el método deductivo partiendo del análisis de la variable sistema de evaluación del desempeño laboral, permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación.

Método Inductivo

“El método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información. (Sampieri, 2006, pág. 107)

Este método es un proceso de razonamiento que se basa en la observación y la experimentación para llegar a una conclusión general a partir de casos específicos, se utilizó el método deductivo, partiendo de la información recopilada a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la empresa la cual se analizó para determinar la situación actual con respecto al desempeño laboral.

Método Empírico

Los métodos empíricos se utilizan para descubrir y recopilar un conjunto de hechos y datos que sirven como base para diagnosticar el estado del problema de investigación o para validar las propuestas ofrecidas en la investigación. Sin embargo, estos métodos no son suficientes para profundizar en las relaciones esenciales, por lo que se requiere su combinación con los métodos teóricos. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2014)

En este método se pretende recolectar datos que se utilizan como evidencia a través de la observación, la experiencia o mediante el uso de instrumentos calibrados, en la investigación se hizo uso de este tipo de conocimiento para contrastar la información de datos recopilados a través de la guía de observación donde se logró verificar si la

información obtenida a través de las encuestas y entrevistas coincidía con lo observado y así llegar a conclusiones de cada indicador.

Método Sintético

El método sintético es un proceso de análisis de razonamiento que busca la forma de reconstruir un acontecimiento de manera resumida, valiéndose de los diferentes elementos fundamentales que estuvieron presentes en el desarrollo del acontecimiento. (Reyqui, 2019)

Este método permite que las personas pueden reintegrar las partes, proporcionando una versión corta en donde se pueda manifestar la información de mayor relevancia de lo conocido. Es un método donde su procedimiento va más allá de lo mecánico, abstrae lo más importante del conocimiento en forma organizada y su avance se debe a la repetición de todo aquello que realmente vale la pena, se utiliza el método sintético en la investigación por que permite comprender y aprender de la mejor manera sobre un contenido, al igual que se determinó la situación de la empresa de forma sintetizada en cada uno de sus indicadores y las conclusiones generales.

Método Analítico

El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas, algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado” (Méndez & Recinos Sandoval, 2007)

El análisis está muy relacionado con la síntesis, que consiste en reagrupar lo ya descompuesto; la síntesis logra darle un sentido al análisis, consigue reconstruir y darle un nuevo sentido a lo ya construido, es encargada del razonamiento empírico y la experimentación, se utiliza el método analítico en el estudio, porque fue necesario descomponer la variable “Sistema de evaluación del desempeño laboral” en sub sistema e indicadores para analizarlas adecuadamente

Encuesta

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida

cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (García F. , 1993)

Esta técnica de recolección de información se realiza para poder obtener resultados cuantitativos, y es aplicada a aquellas personas que se pretende evaluar y así mismo obtener información sobre ella o la empresa, es un instrumento de mucha importancia en la investigación, dentro de ella no se obtiene mucha interacción con la persona encuestada, no obstante, esto varía de acuerdo a la escala de la pregunta, es decir, sea está cerrada o abierta, se realiza encuesta con 18 preguntas sobre la evaluación del desempeño laboral en la cooperativa Nicacentro R.L las cuales fueron aplicadas a 8 colaboradores del área de producción y acopio del municipio de Río Blanco y Matiguás con el propósito de obtener información de primera instancia para relacionarlo con lo teórico.

Entrevista

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Se comprende que en esta técnica se logra realizar una conversación con la persona que será entrevistada y el entrevistador, poder realizarla personalmente se obtiene la ventaja de obtención de datos a través de la observación directa con ella, se formuló una entrevista con el total de 24 preguntas para ser dirigidas a la responsable de Producción y acopio de la cooperativa Nicacentro R.L para conocer de qué manera se realiza el desempeño laboral y si se cumplen con respecto a los manuales.

Observación directa

Observación Directa: los autores expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, pág. 316).

En este método la observación directa juega un papel muy importante, a través de ella podemos calificar y/o valorar los comportamientos del individuo, debido a que existen aspectos o actitudes que no se pueden medir mediante otros métodos, en la observación directa se califica según nuestro criterio y observación, se empleó el método de observación directa mediante revisión de documentos entregados y movimiento presencial en la oficina para realizar los procedimientos necesarios para la entrega de informes.

Procesamiento de la información de datos

Para las investigadoras Gonzalez, Hernandez, & Viñas (2001) "procesar información significa analizarla, delimitar en ella los hechos, conceptos, distinguir las posiciones principales del autor, las argumentaciones, sistematizar o reorganizar lógicamente el contenido, resumirlo" (p.48).

Si se tiene en cuenta que en este método implica transformar datos sin procesar, es información valiosa para las empresas, esto indica recopilarlos, organizarlos, limpiarlos, verificarlos, analizarlos y convertirlos en formatos legibles como grafico o documento, es decir, en el procedimiento de información obtenidos mediante encuesta y entrevista se utilizó el programa de Microsoft Excel como herramienta para procesar y reflejar los datos obtenidos de la empresa.

IV. JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se pretende realizar un análisis de la evaluación del desempeño en la cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Hoy en día el talento humano es considerado una fuente de ventaja competitiva importante en las empresas, siendo este un recurso que hay que cuidar y motivar a través de formación, capacitación, desarrollo e incentivos. Es por ello que se decide realizar la investigación acerca del análisis de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L departamento de Matagalpa, se considera al recurso humano una parte vital del funcionamiento de las empresas.

La evaluación de desempeño permite evaluar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su labor y así poder elaborar planes para mejorar de manera profesional.

El sistema de evaluación del desempeño surge de la necesidad que tienen las instituciones de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, planes, metas y programas con la finalidad de su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientada hacia el logro personal e institucional.

Es importante destacar que para una correcta evaluación del desempeño posibilita un crecimiento en la empresa y una mejor presentación para los clientes.

Además, será de gran utilidad para los estudiantes, empleados, empresarios u otros usuarios, que deseen tener acceso a este tema, con esta investigación se adquiera nuevos conocimientos, habilidades que ayudarán a mejorar las destrezas en los seres humanos para así obtener una mejor preparación en el campo laboral.

Con esta investigación se pretende proporcionar una base documental de aplicación general que motive a todos los colaboradores que tengan mando en las organizaciones a realizar evaluaciones del desempeño laboral en todas las pequeñas, medianas y grandes empresas, independiente del giro económico de la organización.

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Objetivos específicos:

- 1) Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2024.
- 2) Identificar los métodos utilizados por la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2024.
- 3) Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de la Cooperativa Multisectorial de Lácteos Nicacentro R.L, del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2024.

IV. DESARROLLO

4.1 Sistema de evaluación del desempeño

El padre de la administración moderna Drucker (2004), establece que en la práctica los sistemas de evaluación de desempeño tienen una aptitud más crítica respecto a la persona evaluada, enfocándose a las fortalezas y/o potencialidades del ser humano; pues menciona que todo objetivo eficiente diseña su propia y peculiar manera de evaluar el desempeño, y que empieza con la iniciación de las contribuciones más importantes que se esperan de una persona en sus empleos anteriores y lo que se espera en el actual, con un registro de su desempeño frente a esas metas.

Se denomina como sistema de evaluación del desempeño a toda aquella operación, tarea y procedimiento que realiza un colaborador y es supervisado para obtener resultados del rendimiento y capacidad que tienen para lograr una mejor productividad en el ámbito laboral y así mismo aportar conocimiento para llevar al éxito una empresa, todos deben de ser evaluados según las capacidades y objetivos que se plasmen para poder obtener excelentes resultados en la evaluación del desempeño que se realice.

4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Feldman (1993), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

- a) Adaptación del individuo al cargo: Conocer si el colaborador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado.

- b) Ascensos e incentivos: Es importante conocer y reconocer a los colaboradores destacados.

- c) Auto perfeccionamiento del empleado: El manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes puede guiar al colaborador hacia un auto perfeccionamiento constante.

- d) Estímulo a la mayor productividad: Conocer y reconocer a los colaboradores más destacados.

- e) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa: Es importante que los colaboradores conozcan los estándares de la empresa.

- f) Retroalimentación de información al individuo: Recaudación de información sobre el rendimiento laboral.

A través de la evaluación del desempeño en los colaboradores, se tiene como objetivo, conocer cada una de sus habilidades, destrezas y fortalezas. Para realizar análisis del desempeño laboral, es necesario capacitar al personal dentro de la empresa para abordar seguimiento a sus tareas asignadas y de qué manera está dando resultados, es importante informar al involucrado cada cambio que debe de realizarse para que pueda adaptarse, la evaluación del desempeño tiene como objetivo mantener calidad de trabajo y clima organizacional que demuestren satisfacción al momento de llevar a cabo cada una de las responsabilidades.

Análisis y discusión de resultados

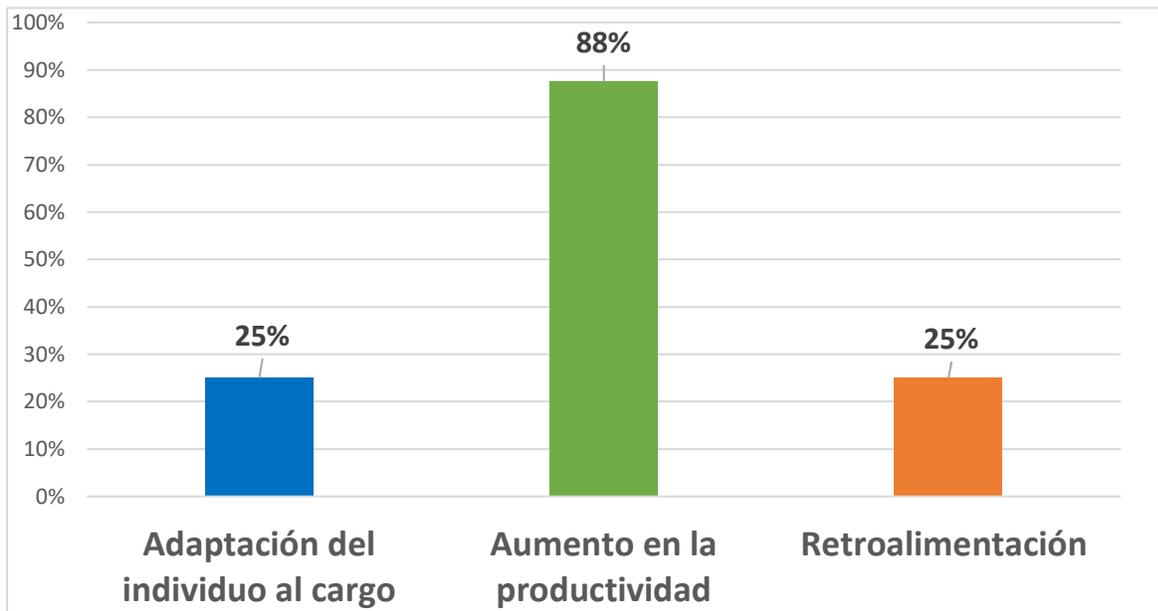


Gráfico No 1 Objetivos de la Evaluación al desempeño Laboral.

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L

Acorde de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L, sobre los objetivos de la evaluación del desempeño laboral que se realiza en la empresa, el 88 % considera que es por el aumento en la productividad y un 25% indica que se realiza para la adaptación del individuo al cargo y retroalimentación.

De acuerdo a la gráfica se puede observar que los porcentajes sobrepasan el 100%, esto se debe a que algunos colaboradores seleccionaron más de una opción, con respecto a la pregunta realizada.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada a la responsable de Acopio y Producción, indicó que el objetivo por el cual realizan la evaluación del desempeño laboral en la empresa es por adaptación del individuo al cargo para poder conocer la funcionalidad del colaborador con respectos a las tareas asignadas y así mismo su desarrollo.

Con respecto a los objetivos de las evaluaciones de desempeño, se tiene como objetivo principal la adaptación del individuo al cargo, luego de la adaptación el objetivo de las evaluaciones de desempeño laboral llega a hacer aumento a la productividad, lo que indica que se establezcan objetivos específicos, de igual manera es necesario realizar las evaluaciones de desempeño para darle seguimiento al cumplimiento de tareas asignadas por la empresa. Además, se puede observar que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es la capacitación al personal, sin embargo, en la Cooperativa Nicacento R.L, no se dan capacitaciones constantes de no ser por la Institución de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) o las casas comerciales que distribuyen ciertos productos, quienes brindan capacitación al personal.

4.3 Expectativas del trabajo (del trabajador)

Las expectativas laborales son los objetivos y visión que tiene cada persona para su vida laboral, uno de los puntos primordiales para desarrollarse profesionalmente a corto, mediano y largo plazo. Las expectativas laborales harán que te sientas satisfecho(a), realizado(a), a gusto y feliz contigo mismo(a) en el ámbito laboral. (Arleco , 2024)

Se puede decir que las expectativas del trabajo se refieren a la visión con la que se llega a una empresa, las ideas y adaptación en el área de trabajo al igual que las tareas asignadas, es aquello que te hace estar satisfecho de poder cumplirlas y de lograr llenarlas todas al momento de la ejecución, las expectativas son aquellas que hacen sentirse realizado, los colaboradores también deben de ser reconocidos y/o compensados por cada esfuerzo que realizan para llevar a cabo cada una de sus funciones con éxito, las empresas tienen que esforzarse para que las expectativas de los colaboradores se hagan realidad, de esta manera se retiene los mejores colaboradores y se evita la rotación frecuente del personal, del mismo modo los colaboradores deben de tener una expectativa positiva al momento que se realice la evaluación y obtener un excelente resultados, con ellos beneficios y bonos al personal.

Análisis y discusión de resultados

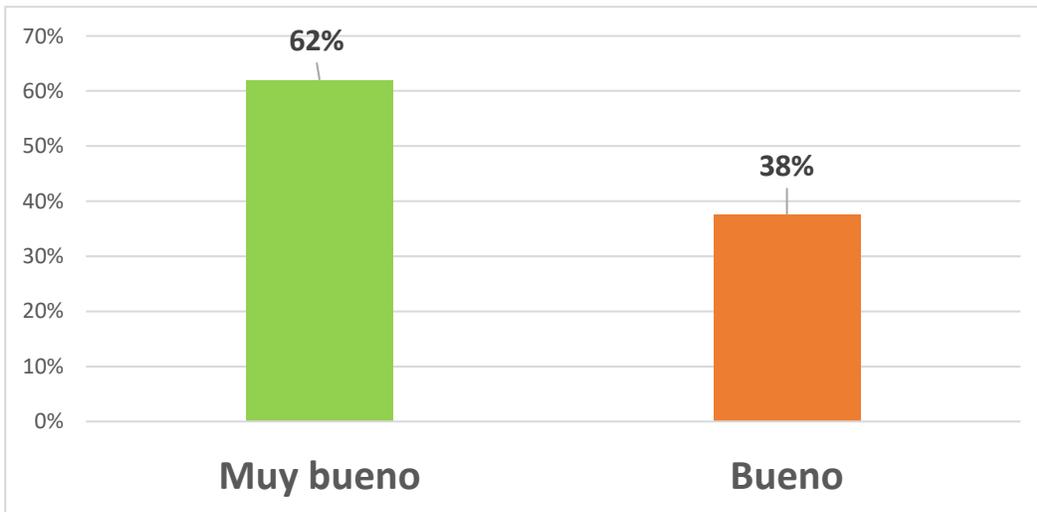


Gráfico No 2 Expectativas del trabajo (del trabajador)

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L.

En el gráfico No. 2 se muestra que en la empresa Nicacentro R.L el 62% de los colaboradores valoran la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su trabajo como muy bueno y un 38% lo considera bueno.

Mientras tanto la información obtenida a través de la entrevista aplicada a la responsable de acopio y producción refleja que las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores, es obtener excelentes resultados de las tareas asignadas a cada uno de ellos, conocer el esfuerzo por cumplir lo establecido, así mismo verificar la eficiencia y eficacia por parte de los involucrados, logrando conocer si se están adaptando al cargo de una manera positiva, esto se puede reflejar en los resultados de la evaluación.

Se observó que en la empresa se realizan informes mensuales por parte de los técnicos de cada acopio, para poder ser evaluado por la responsable del área o su asistente quien brinda ayuda con lo que ella establezca.

Una vez aplicado la encuesta, entrevista y observación de acuerdo con la interrogante, se muestra que las expectativas de los colaboradores es muy buena, ellos se esfuerzan por obtener excelentes resultados al momento del cumplimiento de sus

objetivos estando de acuerdo con la aplicación continua de la evaluación del desempeño en la empresa, del mismo modo, la responsable del área refleja que las expectativas de ésta, es obtener excelentes resultados, por ende, se establece que cada colaborador elabore un informe que tenga plasmados sus objetivos y resultados de las actividades mensuales, por consiguiente, esto hace que los colaboradores tengan una autoevaluación de sus logros, resultados e impacto que están creando en su labor.

Dentro de las expectativas por parte de los colaboradores está el recibir incentivos y beneficios por parte de la empresa, lo que indica valorar el trabajo realizado por los colaboradores, sin embargo, en la empresa no se le dan recompensas por lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente, provocando una desmotivación a los técnicos de acopios, realizando su trabajo como una manera de cumplir con sus funciones asignadas, pero no ir más allá de lo que requiere esfuerzo y dedicación.

4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño

Es necesario que se diseñe el sistema que se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso 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).

Un diseño es aquel que se crea con una idea establecida para ser aplicada en gestiones decididas por parte de la organización, en este punto se habla sobre el diseño que debe de tener una evaluación del desempeño a los colaboradores de una empresa, este paso va de la mano con la planificación, a través de ella se realiza análisis para poder conocer mejor los puntos a evaluar que se tienen desde lo más básico a lo más complejo, el diseño de evaluación del sistema es la herramienta para poder aplicar el instrumento a los colaboradores de la empresa y conocer sus potenciales, en el diseño de evaluación se detalla todo lo que debe de realizarse.

En la entrevista realizada a la responsable de acopio y producción mencionó cuales fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño, los cuales menciona al área de gerencia, recursos humanos, acopio y producción, de igual manera indicó que valora el diseño actual de la evaluación del desempeño de manera excelente, este permite conocer los esfuerzos por parte de los colaboradores.

Se observó que en la empresa Nicacentro R.L los informes mensuales realizados por los colaboradores muestran los objetivos que deben de cumplir para ser evaluados así como reflejar el cumplimiento de sus actividades, los parámetros a evaluar son de acuerdo a las fichas ocupacionales de cada colaborador, al realizar revisión de los informes mensuales de los colaboradores se identificó que es necesario e importante las firmas de los productores a quienes se le realizan visitas técnicas, siendo esta una manera de verificación de la misma y para finalizar cada colaborador debe de firmar el informe mensual como parte de los requisitos con el objetivo de obtener su aprobación por parte de la responsable del área.

4.4.1 Entrevista del desempeño

“La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así misma mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de reflexión” (Alles M. A., 2005)

La entrevista del desempeño se distingue por el objetivo que se persigue para poder crear una conversación donde se exprese cada una de las peticiones por ambos lados al momento de la realización de ella, a través de un cuestionario estandarizado, verbalizadas oralmente y de forma individual entre entrevistador y entrevistado, dentro de ella se logra conocer muchos aspectos de los colaboradores para evaluar. La entrevista no solo es fundamental porque les permite a los empleados conocer los

resultados, sino también porque les permite expresar su opinión, realizar consultas u establecer metas futuras en forma conjunta.

Análisis y discusión de resultados

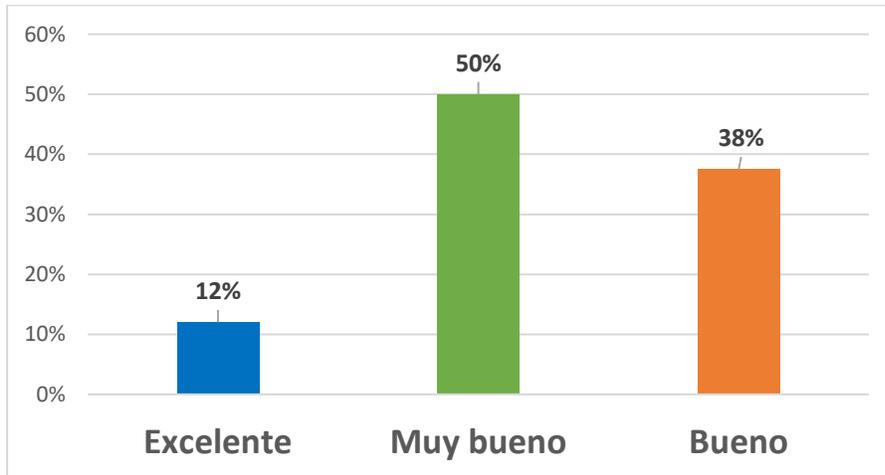


Gráfico No 3 Entrevista del desempeño

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L.

Según datos generados por las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L, demuestra que el 50% de ellos valoran al equipo que realiza la evaluación de desempeño como muy bueno, un 38% como bueno y el 12% como excelente.

Por su parte la responsable del área indica que los que forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño es el área de acopio y producción.

Mediante observación directa se constató que el equipo evaluador son el jefe del área de acopio, producción y colaborador a evaluar.

Los colaboradores expresan que valoran al área responsable de realizar la evaluación de desempeño laboral como muy bueno, realizan su función de manera transparente y aporta ayuda tanto a la empresa como a los colaboradores con respecto a los resultados obtenidos, facilitando la información al personal para

establecer aspectos a mejorar en los indicadores observados, el área responsable se encarga de pasar dichos formatos primeramente por el colaborador a evaluar, luego una revisión general por parte de la responsable del área para mandar a corregir informes si existen observaciones para mejorar.

La responsable del área es capacitada con respecto a sus funciones por realizar, lo que le permite al técnico tener la certeza de consultar cualquier actividad necesaria para llevar a cabo y asegurar la respuesta positiva a su ejecución, del mismo modo las revisiones, con respecto a las evaluaciones serán más eficiente por el nivel de conocimiento y experiencia que debe de tener en el área responsable.

4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Margotti & Anelise (2021) existen numerosos repositorios, tanto físicos como digitales, que se pueden utilizar para garantizar la confidencialidad, integridad y accesibilidad de las informaciones. El almacenamiento de datos abarca, por lo tanto, métodos y tecnologías de retención de informaciones digitales que permiten operaciones en todas las fases del ciclo de vida de los datos: desde el almacenamiento hasta la eliminación.

De esta manera el almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño, indica que es un procedimiento que se realiza para respaldar la información que tiene la empresa en físico y es una manera segura y eficaz de poder llevar cada registros y actualizaciones de información sobre el desempeño del colaborador, es ahí donde facilita ver la información completa de qué manera está creciendo y aplicando cada uno de los objetivos y sugerencias por parte de la empresa, tener un almacenamiento de datos mejora la información completa del colaborador.

Análisis y discusión de resultados

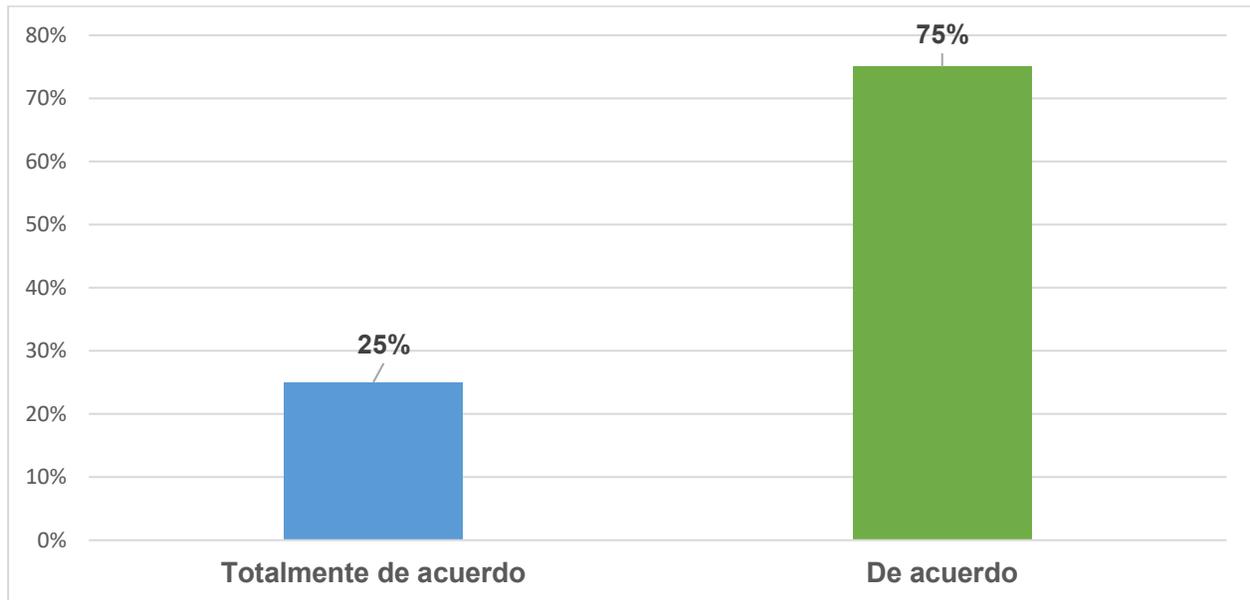


Gráfico No 4 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L.

Según datos generados por la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L, demuestran que el 75% de ellos están de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño y el 25% está totalmente de acuerdo.

En cuanto a la entrevista dirigida a la responsable de acopio y producción ella expresó que una vez concluida la evaluación de desempeño se resguarda la información resultante de manera digital y se archivan los expedientes de los técnicos en el mes establecido, indicó que los resultados de la evaluación actuales e históricos son utilizados para comparar los resultados anteriores y conocer si han mejorado en los puntos encontrados por el equipo evaluador y si se está realizando el proceso de mejora continua.

Mediante la observación se pudo confirmar que en la empresa si realizan almacenamiento de datos digital y archivo impreso en físico, la empresa tiene un área de archivos en la central del municipio de Matiguas y personal a cargo de la misma.

De conformidad con lo que se expresa, los colaboradores indicaron que están de acuerdo con el almacenamiento de datos, de igual manera la responsable del área quién mediante entrevista expresó que la evaluación de desempeño en este caso los informes, se resguardan en digital y físico creando una mayor seguridad tanto como para la empresa y el colaborador, es decir, la empresa está priorizando tener siempre un respaldo para prevenir pérdidas de manera física o virus digitales.

Cada técnico debe de entregar un informe mensual con respecto a sus tareas y autoevaluaciones aplicadas en el mismo, el colaborador tiene como respaldo cada informe entregado en su USB, además el empleador almacena de manera segura la información brindada por parte de los colaboradores, se resguarda de forma física en las oficinas de Matiguás y se realiza un respaldo digital.

4.5 Métodos de evaluación del desempeño

Un método de evaluación del desempeño es una herramienta sistemática que permite medir el desempeño laboral de un colaborador dentro de una empresa. Es un recurso para estimar si los empleados están cumpliendo con las actividades que se les han otorgado, la técnica de evaluación a utilizar depende de ciertas variables, como la persona a evaluar, el cargo de trabajo que ocupa, las actividades que realiza, la empresa en la que está, por esta razón, existen diversos métodos para examinar el desempeño de cada colaborador dependiendo del contexto en el que se encuentre. (Ceupe, 2024)

Resaltando lo anterior los métodos de evaluación del desempeño son todos aquellos que facilitan información para conocer el rendimiento de los colaboradores de una empresa, determinar sus funciones y con ella misma identificar cuáles son sus fortalezas o debilidades, el realizar evaluaciones ayuda al mejoramiento continuo de la productividad en la empresa e identificar el esfuerzo de cada colaborador con respecto a las funciones asignadas.

Partiendo de encuestas realizadas en la cooperativa Nicacento R.L, los colaboradores expresaron que el método de evaluación de desempeño utilizado en la

empresa es la autoevaluación, teniendo un resultado del 100% por parte de los encuestados. (Ver anexo No 5)

Por medio de la entrevista la responsable de acopio y producción indica que el método aplicado por la empresa para la evaluación del desempeño de los colaboradores es el método de Autoevaluación.

De acuerdo con las opiniones de los colaboradores encuestados el método aplicado por la empresa es autoevaluación, lo que concuerda con lo expresado a través de la entrevista con la responsable del área de acopio y producción.

4.5.1 Auto evaluación

La autoevaluación ha tenido excelentes resultados. Potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y como mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación ha tenido excelentes resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 249)

La autoevaluación es aquella acción que toda persona realiza de manera individual donde expresa y conoce cada uno de los potenciales de manera personal, es importante sincerarnos y realizar una autoevaluación de manera correcta, muchas personas no se dan cuenta de lo bueno que son en un área establecida por no conocer y demostrar ciertas habilidades. Se debe evaluar las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos.

4.5.1.2 Importancia de la autoevaluación laboral

La autoevaluación laboral es una herramienta fundamental en el ámbito de los RR. HH, permite a los empleados reflexionar sobre su desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer metas de crecimiento profesional. A través de este proceso,

se fomenta el desarrollo personal, se promueve la responsabilidad individual y se impulsa el autoconocimiento. (Serrador, 2024)

Resulta importante que las autoevaluaciones se realicen dentro de la organización, esto permite conocer en que se puede mejorar y cuál es el nuestro potencial para sacar el máximo provecho, realizarla permite al colaborador tener deseo de superación, ascenso de trabajo e incluso aumento de salario al conocer de qué manera está operando dentro de la empresa, la autoevaluación es confiable siempre y cuando seamos sinceros al momento de contestar cada interrogantes que se haga al momento de la evaluación.

Según encuesta realizada a los colaboradores sobre cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo, el 100% indicó que muy importante. (ver anexo No 6).

En la entrevista dirigida a la responsable de acopio y producción mencionó que valora la importancia de la autoevaluación de manera excelente, esto permite conocer el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Con base a lo antes mencionado la autoevaluación es una herramienta que puede ayudar a conocer los objetivos de una persona, sus resultados y los desafíos que se presentan, sin embargo, a la hora de realizar una autoevaluación se debe contar con mucha honestidad, de eso depende el proceso adecuado para aplicarla al colaborador, mediante la encuesta un 100% de los colaboradores respondieron que la autoevaluación es muy importante, la responsable de acopio y producción confirmó la importancia de esta para medir el rendimiento laboral.

4.5.1.3 Características de la autoevaluación laboral

Para Ortega (2024) estas son ciertas características que pueden distinguir la autoevaluación en el marco laboral:

- a) Evaluación del rendimiento: La autoevaluación laboral implica que los empleados evalúen su propio desempeño en el trabajo. Evalúan su rendimiento

en relación con los objetivos establecidos, las responsabilidades asignadas y las competencias requeridas para el puesto.

b) Identificación de fortalezas y debilidades: Al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.

c) Establecimiento de metas profesionales: La autoevaluación brinda a los empleados la oportunidad de establecer metas profesionales y de desarrollo personal. Pueden identificar áreas en las que desean crecer, adquirir nuevas habilidades o asumir mayores responsabilidades.

d) Autorreflexión y autoconocimiento: Los empleados pueden evaluar su estilo de trabajo, su capacidad para trabajar en equipo, su gestión del tiempo y otras habilidades relevantes para su desempeño laboral.

e) Retroalimentación constructiva: Pueden identificar áreas de mejora y establecer acciones para abordar esas áreas, lo cual contribuye a su crecimiento profesional.

Las características de la autoevaluación laboral son las siguientes, evaluación del rendimiento, identificación de fortalezas y debilidades, establecimientos de metas profesionales, autorreflexión / autoconocimiento y retroalimentación constructiva, siendo estas necesarias al momento de realizar la evaluación, para poder conocer las capacidades y limitaciones como persona y colaborador.

Análisis y discusión de resultados

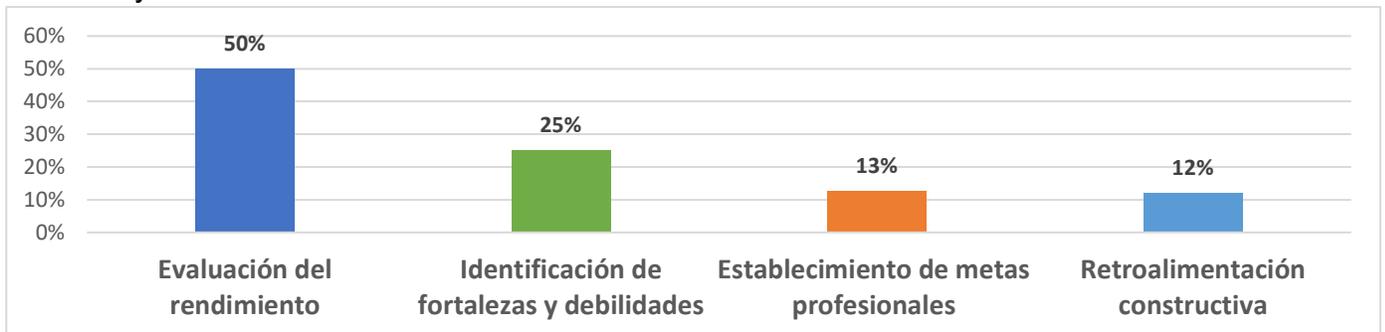


Gráfico No 5 Características de la autoevaluación del desempeño.

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L.

Al consultarle a los colaboradores sobre por qué se caracteriza la autoevaluación, el 50% considera que, por evaluación del rendimiento, el 25% por identificación de fortalezas y debilidades, un 13% por establecimiento de metas profesionales y 12% retroalimentación constructiva.

La responsable del área explicó que se caracteriza la autoevaluación del desempeño por identificación de fortalezas y debilidades, al igual que la retroalimentación y establecimientos de metas para que cada uno de ellos puedan conocer lo que deben de lograr en un tiempo determinado.

Es decir que el método de autoevaluación es caracterizado principalmente por la evaluación del rendimiento e identificación de fortalezas y debilidades de los colaboradores con respecto a sus funciones.

Cada colaborador debe medir su rendimiento laboral de manera personal, el técnico evalúa su rendimiento en relación a sus objetivos, es decir, el colaborador evalúa su propio desempeño laboral, siendo una ventaja para identificar tanto sus puntos fuertes como aquellas que podrían mejorar, del mismo modo, mejora la comunicación con su jefe inmediato, en lugar de solo recibir retroalimentación del jefe, el colaborador también comparte su propia percepción de su desempeño, de igual manera existe la desventaja de la subjetividad y falta de autocrítica, los colaboradores pueden sobreestimar su rendimiento, mostrando una visión demasiado optimista o parcial de sus logros, generando una evaluación sesgada, las evaluaciones pueden variar mucho de acuerdo a sus objetivos mensuales, estos podrían ser, cantidad de visitas realizadas al socio, tipos de emergencias veterinarias a las que se enfrentaron, cantidad y calidad de leche en los acopios, entre otras, al variar las actividades en el mes, las evaluaciones genera incertidumbre en el proceso, de igual manera el colaborador reflexiona sobre sus logros, desafíos y áreas en la que necesite mejorar, para indicar un mejor rendimiento en su próximo informe a entregar.

4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Para Vargas Vargas (2024) pasos para realizar una autoevaluación del desempeño laboral efectiva son:

- a) Revisar las expectativas del trabajo. Antes de comenzar la autoevaluación, es importante revisar las expectativas del trabajo y los objetivos establecidos para el puesto. Esto ayudará a mantener una visión clara de lo que se espera de su desempeño y a enfocarse en las áreas que son más relevantes.
- b) Hacer una evaluación objetiva. El empleado debe evaluar su desempeño de manera objetiva, analizando sus logros y las tareas que aún requieren mejoras. Utilicemos ejemplos concretos de situaciones o proyectos en los que haya demostrado sus puntos fuertes o debilidades.
- c) Identificar áreas de mejora. Después de evaluar el desempeño, es importante identificar las áreas en las que necesita mejorar. Establecer objetivos realistas y alcanzables para abordar estas debilidades y mejorar el desempeño en el futuro.
- d) Reflejar las fortalezas. No solo debemos enfocarnos en las debilidades, también debemos reflexionar sobre las fortalezas y cómo se pueden aprovechar para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.
- e) Comunicar los resultados. Una vez que se complete la autoevaluación, es importante comunicar los resultados y objetivos de mejora al supervisor o gerente. Esto permitirá a la empresa brindar el apoyo necesario para mejorar y alcanzar los objetivos.

Para un mejor resultado en las autoevaluaciones es necesario dar seguimiento a una serie de pasos para la correcta aplicación y obtención de resultados, los pasos para la evaluación es la línea que se debe de llevar para lograr el objetivo de la evaluación.

Según encuestas realizadas en la cooperativa Nicacentro R, L a los colaboradores el 100% afirmó que si dan conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación. (ver anexo No 7)

De acuerdo a la entrevista la responsable del área, expresó que los pasos que realizan para la autoevaluación a los colaboradores es la revisión del informe que es entregado por los técnicos, esto indica, comprobar que cada objetivo se haya cumplido durante el mes, identificar los desafíos presentados durante las actividades y conocer si se está adaptando al cargo de una manera positiva, respaldar la información con firmas de los participantes, siendo estas de los productores, colaboradores y jefe de área y por últimos se les da sugerencias y puntos a mejorar si existen.

4.5.2 Evaluación 360°

4.5.2.1 Definición

“Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos”. (Alles M. , 2012, pág. 94)

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

Por lo tanto, la evaluación 360° sería de gran ayuda si se implementará en la Cooperativa NICACENTRO R.L, este método fomentaría la comunicación externa e interna, para tener una visión integral que les permita obtener una perspectiva completa del desempeño de los empleados al considerar la opinión de superiores, compañeros y subordinados, de igual manera permite que exista el compromiso y motivación al involucrar a diferentes niveles en la evaluación, los colaboradores sienten que su opinión es valorada, lo que puede aumentar su compromiso y motivación, la evaluación sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad.

4.5.2.2 Importancia de la Evaluación 360°

El modelo de evaluación 360 grados es un proceso integral que recoge feedback de superiores, pares, subordinados y del propio evaluado, proporcionando una visión completa y precisa del desempeño. A diferencia de las evaluaciones tradicionales, que dependen de un solo supervisor, este enfoque incluye diversas perspectivas, ofreciendo una visión equilibrada y objetiva. La evaluación 360 grados brinda los siguientes beneficios. (Zerviz, 2024)

- a) Te brinda una perspectiva integral: al recibir retroalimentación desde múltiples fuentes, las empresas pueden obtener una visión completa del desempeño de los empleados, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- b) Influye en el desarrollo personal: los empleados pueden utilizar la retroalimentación para mejorar sus habilidades y competencias, promoviendo su crecimiento profesional.
- c) Mejora en la comunicación: fomenta un ambiente de retroalimentación abierto y constructivo, mejorando la comunicación entre los miembros del equipo.
- d) Compromiso y motivación: involucra a los empleados en su propio desarrollo, aumentando su compromiso y motivación para mejorar.

La evaluación 360 es importante, esta permite ver de diferentes maneras el comportamiento y desempeño del colaborador, los involucrados son todas aquellas personas que forman parte del equipo de trabajo, desde los jefes hasta los clientes, teniendo un periodo mínimo de 6 meses relacionándose entre sí, esto permite crear un resultado sin sesgos, se toman a evaluadores diferentes y así mismo proporcionan calidad en la información.

4.5.2.3 Características de la evaluación 360 grado

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

- a) **Credibilidad:** Este tipo de examen debe aplicarse bajo un proceso claro. Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces. También tienes que explicar cuáles son los beneficios que les aportarán de forma individual y colectiva.
- b) **Confidencialidad de datos:** Además, es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el colaborador evaluado.
- c) **Compromiso:** El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes.
- d) **Enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales:** el proceso no debe medir solo los comportamientos observables, sino también vincularlos con las competencias relacionadas con el perfil de cada empleado y lo que el área requiere.
- e) **Concentrarse en el Crecimiento del empleado:** este tipo de evaluación debe potenciar el desarrollo de los colaboradores para obtener un compromiso de su parte.

f) Aprendizaje continuo: Un proceso efectivo de retroalimentación de 360 grados fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo. Al evaluar y retroalimentar a los colaboradores, se desarrolla la autoconciencia y la creación de desafíos para potenciar su crecimiento.

De acuerdo a lo anterior la evaluación de 360 Grado consiste en recopilar información aportada por diferentes personas que forman parte del entorno laboral del individuo a evaluar. Para identificar una evaluación de 360 grado es importante reconocer las características que están deben de tener, como lo es un procedimiento de la información para todos los involucrados, requiere de confidencialidad, compromiso, enfoque del desarrollo, concentración en crecimiento del colaborador y por supuesto el aprendizaje continuo, saber distinguir lo antes mencionado ayudara a la mayor efectividad en la evaluación del desempeño 360 grado.

4.5.2.4 Pasos para realizar la evaluación de 360 grado

A la hora de realizar una evaluación 360 grados mediante una herramienta, se hace imprescindible seguir ciertos pasos para conseguir que sea efectiva y aporte valor a la organización. (Pérez, 2016)

a) Preparación

La etapa de preparación para llevar a cabo este tipo de evaluación de desempeño es muy importante, en esta fase se define cada paso a seguir y detalles que son de alta importancia para poder realizar los siguientes pasos correctamente.

Durante este primer paso se definen aspectos como el diseño del cuestionario, los lapsos de tiempo, responsables y, además; las competencias laborales que se tomarán en cuenta. También es importante dejar claro el formato a utilizar, los líderes o el líder del proceso, sus colaboradores y todo aquello que pueda afectar o interferir en la actividad a realizar. Este paso es crucial, un error en el mismo puede conllevar a resultados erróneos o poco confiables.

b) Comunicar al equipo de trabajo

Este paso consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados e involucrados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto, los beneficios que tendrán con la evaluación de 360 grado tanto para la organización como para ellos mismos.

Entender, conocer el objetivo y las bondades de la actividad, les ayudará a reducir los nervios y tensiones emocionales que atraen una evaluación de desempeño. Es importante que el responsable de explicar la actividad exponga todos los detalles y argumentos suficientes con los cuales los colaboradores confíen en los resultados que arroje la investigación.

c) Proceso de evaluación

Después de que todos los miembros del equipo han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Esto puede hacerse de manera manual (con papel y lápiz) o también, pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software especializado que lo hace mucho más fácil y práctico.

Durante este paso, debe recordarse a cada uno de los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera confidencial y anónima.

Es recomendable que cada colaborador sea evaluado mínimo por cuatro personas y que sus evaluadores hayan tenido contacto con él por seis meses por lo menos.

En caso de utilizar algún software o aplicación para recolectar los datos, deben explicarse los pasos a cada uno de los participantes y así reducir el margen de error y retraso. Sin embargo, durante esta etapa es indispensable estar disponible y atento ante cualquier eventualidad o situación que pueda surgir durante el proceso.

d) Recolección de datos y reporte

Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de

tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

Esta información recabada es la que necesitarás para llevar a cabo el siguiente paso, que es la retroalimentación y por supuesto, es base para definir los planes de formación y desarrollo a realizar en la empresa con los cuales se corregirán las fallas y debilidades que evidencien estos informes.

e) Retroalimentación

Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

Es muy importante que las personas que realicen la retroalimentación se preparen y capaciten para ello. En ella se aclaran dudas, se les brinda la información y debe sellarse el compromiso de mejora en caso de ser necesario.

f) Diseño de planes de formación y Desarrollo

De nada ha servido realizar tal proceso de evaluación laboral si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas. Una vez concluidos los análisis y reportes de la información recabada, debe prepararse una propuesta para mejorar los niveles de competencias laborales del personal que sean necesarios por medio de un plan de aprendizaje.

En este sentido, se puede saber también si hay alguna habilidad que se necesita en la organización y que algún empleado no la haya desarrollado, por lo que podremos abrir un proceso de selección externo que nos ayude a satisfacer esas necesidades. Con esos datos en la mano, además, podremos abrir procesos de selección interna mucho más objetivos y exitosos.

Para obtener excelentes resultados de la evaluación de 360 grado es importante seguir una serie de pasos donde se indica de qué manera, el orden y tiempo en el que

debe de aplicarse, es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos a través de la evaluación, esta debe de brindar soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas al igual que permitir el ascenso y recompensas a los colaboradores que se han esforzado al máximo en sus funciones asignadas, es importante conocer los pasos para una buena aplicación de la evaluación a los colaboradores.

4.5.3 Gestión por objetivos

La Gestión por Objetivos se basa en la necesidad de planteamiento por parte de la Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales, así como la determinación de las “líneas maestras y el “desglose” y planificación general del “camino” necesario” (Ducker, 1954).

La gestión por objetivos es un enfoque estratégico que busca aumentar el rendimiento de las empresas al alinear los objetivos de los colaboradores del equipo esto motiva y los hace sentir parte integral del trabajo, es una herramienta valiosa para lograr un rendimiento eficiente y efectivo.

Por ende, la evaluación de desempeño laboral gestión por objetivos sería de gran ayuda si se llevará a cabo en la Cooperativa NICACENTRO R.L, como bien se sabe los objetivos funcionan como una dirección hacia las metas plasmadas y al final permite conocer si se ha cumplido con cada uno de ellos, si una empresa no tiene objetivos no está bien organizada, de la misma manera los colaboradores deben de tener objetivos para obtener una buena organización, facilitar la claridad en los objetivos u metas globales a corto , mediano y largo plazo diseñados para cada empleado en función con sus intereses, especialización y formación, ofrece la posibilidad de hablar con cada miembro del equipo de forma personalizada acerca de lo que están haciendo bien y de cómo podrían mejorar sus objetivos, obteniendo el rendimiento de cada colaborador lo cual ayudaría a obtener éxito, calidad, un mejor desempeño laboral y productividad.

4.5.3.2 Importancia de la evaluación de gestión por objetivos

Para Narvaez (2024) La gestión por objetivos conduce a jerarquías bien definidas en el lugar de trabajo y garantiza la transparencia en todos los niveles, pues funciona como una manera de ayudar a los empleados a comprender sus obligaciones en el lugar de trabajo. Los objetivos se diseñan para cada empleado en función de sus intereses, su especialización y su formación. Gracias a esto, los empleados tienen claro lo que se espera de ellos. También es importante señalar que los empleados, a su manera, contribuyen a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

La gestión por tanto ayuda a garantizar una comunicación eficaz entre los empleados y crea un ambiente positivo en el lugar de trabajo, esto permite de que todos trabajen con un objetivo en mente y se esfuercen por cumplirlo en el tiempo determinado, beneficia tanto a la empresa como al colaborador de que se realice de manera adecuada.

4.5.3.3 Características de la evaluación de gestión por objetivos

A continuación, se presentan las características de la evaluación de gestión por objetivos: (zoologic-d.com, 2020)

- a) Los objetivos deben ser establecidos en tiempo y en conjunto con toda la organización.
- b) Los objetivos deben establecerse por cada departamento de la organización.
- c) Todos los objetivos por departamento deben entrelazarse con el objetivo general de la organización.
- d) Se definen objetivos a corto, mediano y largo plazos, tácticos y operativos (poniendo especial atención en la evaluación de resultados).

- e) Se debe realizar una retroalimentación general y por departamento.
- f) La alta dirección es parte de todo el proceso de la gestión por objetivos.
- g) Se debe apoyar de forma continua al personal, poniendo énfasis en el proceso inicial.
- h) Contar con una buena planeación de objetivos significara para tu empresa mayores probabilidades de éxito, un mejor desempeño laboral, productividad y calidad.

Se identifica la evaluación por gestión de objetivos por las características antes mencionadas, esta indica dirección en los objetivos plasmado por parte de la empresa y el colaborador, estos deben de ir relacionados entre sí, buscan una misma finalidad, proporcionar beneficios para ambos.

4.5.3.4 Pasos para realizar la evaluación de gestión por objetivos

Para una correcta gestión por objetivos, es necesario diseñar una estrategia de dirección por objetivos. Para ello, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos para su éxito: (Ramas, 2024)

- a) Definir los objetivos de la organización

Parece obvio, pero es así. El primer paso consiste en establecer objetivos conforme a una estrategia de negocio. Metas entendibles, medibles y alcanzables para todos los miembros de la organización y en un tiempo determinado.

- b) Asignar los objetivos de la empresa a cada colaborador

Hay que informar a todos los colaboradores de la empresa del objetivo general y de sus objetivos específicos. Entender cómo va a influir su trabajo para el bien de la empresa; además de compartir ideas y escuchar a cada departamento o equipo.

- 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 unos indicadores clave de rendimiento o KPIs para su supervisión. Si hay errores, es mejor identificarlos más pronto que tarde. Del mismo modo, si se está procediendo correctamente, es mejor cuanto antes para seguir por ese camino.

d) Retroalimentación

Es decir, dar retroalimentación a cada colaborador 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 colaboradores. Este reconocimiento puede ir también de la mano de recompensas como aumentos de sueldo, ascensos, bonos pago y, por supuesto, elogios.

Se indican los pasos a seguir al momento de realizar una evaluación por gestión de objetivos, esta debe definir los objetivos de la empresa, asignar los objetivos al colaborador, evaluar el desempeño de cada miembro, la retroalimentación y el reconocimiento, es importante la realización correcta de los pasos para que los colaboradores estén satisfechos al momento de conocer los resultados, es por eso que el reconocimiento es un excelente estimulante para la preparación por parte de los colaboradores.

4.5.4 Escala gráfica

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido

mediante una descripción sumaria, simple y objetiva (Idalberto, 2000, pág. 255) Cuanto mejor sea esa descripción, mayor será la descripción del factor., existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas: solo se definen los dos puntos extremos.
2. Escalas gráficas semicontinuas: entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas graficas discontinuas: la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

De acuerdo con lo anterior expuesto el método de escala gráfica es uno de los métodos más comunes que está relacionado directamente con el colaborador es una manera de evaluar de forma objetiva y comprensible, permite la evaluación de habilidades, competencias o los conocimientos que posee y así simplifica la medición y hacen los resultados sean comprensibles para cualquier persona, también permite medir los resultados entre diferentes colaboradores.

Si se implementará la evaluación de desempeño por escala gráfica en la Cooperativa NICACENTRO R.L, aportaría subjetividad y transparencia en los resultados obtenidos en la evaluación de los colaboradores, basándose en indicadores establecidos, generando así promociones, ascensos, capacitación y desarrollo de acuerdo a las habilidades y competencias dentro de la empresa, la evaluación por escala grafica permite completar una medición sencilla, cualquier persona podría entenderla, lo que conlleva a un buen resultado de las evaluaciones.

4.5.4.2 Importancia de evaluación de escala grafica

La evaluación de desempeño mediante escalas gráficas es importante en la gestión de recursos humanos porque permite evaluar y medir el desempeño de los empleados, lo que permite a los gerentes y líderes tomar decisiones informadas sobre la gestión de recursos humanos. Esto puede incluir decisiones sobre promociones, ascensos, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño. (Drucker, 2004)

La evaluación de escala grafica permite facilitar el proceso de medición sencilla para que cualquier persona pueda entenderla, usar la misma escala aportan transparencia a la evaluación de desempeño, esta es importante porque permite medir y evaluar el rendimiento laboral de un empleado en relación a los objetivos y estándares establecidos por la empresa.

4.5.4.3 Características de la evaluación de escala grafica

Para Drucker (2004) las características de la evaluación de desempeño mediante escalas gráficas son:

- a) Objetividad y claridad en la evaluación
- b) Facilidad de comprensión para los empleados
- c) Capacidad para identificar y desarrollar habilidades y competencias
- d) Capacidad para identificar y solucionar problemas
- e) Capacidad para mejorar la eficiencia y productividad

Las características que distinguen a una evaluación de escala gráfica, ayuda a tener una idea clara de lo que se necesita para poder realizar un procedimiento correcto y que deben de llevar para tomarlas en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño por escala grafica.

4.5.4.4 Pasos para realizar una evaluación de escala grafica

Según Drucker (2004) los pasos para realizar una evaluación de desempeño mediante escalas gráficas son:

- Definir los objetivos y metas de la evaluación
- Establecer la escala gráfica y los niveles de desempeño
- Recopilar información y datos sobre el desempeño de los empleados
- Evaluar el desempeño de los empleados en función de la escala gráfica
- Presentar los resultados de la evaluación a los empleados
- Discutir y revisar los resultados con los empleados

Para que se realice de manera adecuada las evaluaciones del desempeño por escala gráfica, es necesario realizar una serie de pasos mencionados anteriormente para tener éxito en los resultados y realizarlo en el orden establecido.

4.5.5 Prueba de rendimiento

El rendimiento laboral se refiere al nivel de eficiencia y efectividad con el que un empleado lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. Incluye aspectos como la calidad del trabajo realizado, la cantidad de trabajo completado, la puntualidad, la capacidad para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos y expectativas del empleador. (Deel, 2024)

De esta manera la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es imprescindible en cualquier compañía. Conocer cómo medir su productividad para que los resultados se ajusten lo máximo a la realidad y obtener datos fiables. La prueba o evaluación del rendimiento es un tema relevante en diversos contextos, en este caso en el trabajo es un proceso formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades.

Por consiguiente , si se aplicará la evaluación de desempeño de prueba de rendimiento en la Cooperativa NICACENTRO R.L, aumentaría la capacidad de retención del talento humano, mejoraría los procesos productivos , obtendría un mejor clima organizacional garantizando un ambiente de trabajo productivo, permite evaluar habilidades y competencias específicas de manera objetiva, basándose en resultados medibles y tangibles, además permite evaluar las habilidades prácticas, fomentar el desarrollo y mejorar el desempeño organizacional en general, del mismo modo promueve un entorno de aprendizaje donde los empleados pueden ver claramente que áreas necesitan mejorar.

4.5.5.2 Importancia de evaluación de prueba de rendimiento

Gestionar el rendimiento laboral es fundamental para garantizar un ambiente de trabajo productivo y eficiente. Al establecer objetivos claros y medibles, tanto a nivel

individual como de equipo, se impulsa la consecución de objetivos y se mejora la productividad laboral. La gestión del rendimiento también permite identificar fortalezas y áreas de mejora en cada puesto de trabajo, facilitando así el desarrollo profesional de los empleados y la optimización de los recursos del equipo de trabajo. Además, al proporcionar retroalimentación regular y apoyo adecuado, se fomenta un lugar de trabajo colaborativo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos establecidos. (Deel, 2024).

Es de importancia la aplicación de la evaluación por prueba de rendimiento en los colaboradores, por tal razón permite obtener una idea clara sobre los objetivos y metas de cada uno de ellos, conocer que tanto se esfuerzan para poder obtenerlo y que realizan para llegar a cumplir la meta, es decir, que los motiva y porque, conociendo las razones ayudara a poder realizar un mejor análisis al momento de obtener los resultados.

4.5.5.3 Características evaluación de prueba de rendimiento

La evaluación laboral por prueba de rendimiento se centra en medir el desempeño y las capacidades de un empleado a través de tareas específicas. Aquí tienes algunas características clave: (Alles M. A., 2005)

- a) **Objetividad:** Se basa en resultados medibles y cuantificables, lo que reduce sesgos subjetivos.
- b) **Especificidad:** Evalúa habilidades y competencias concretas relacionadas con el puesto de trabajo.
- c) **Relevancia:** Las pruebas deben estar alineadas con las tareas y responsabilidades del trabajo.
- d) **Estandarización:** Se aplican de manera uniforme a todos los candidatos o empleados, garantizando condiciones similares.
- e) **Retroalimentación:** Proporciona información clara sobre el rendimiento, permitiendo identificar áreas de mejora.
- f) **Validez:** Debe demostrar que realmente mide lo que se propone evaluar, es decir, el rendimiento laboral.

- g) **Fiabilidad:** Los resultados deben ser consistentes y repetibles a lo largo del tiempo.
- h) **Adaptabilidad:** Puede ajustarse a diferentes roles y niveles de habilidad dentro de la organización.
- i) **Ética:** Debe ser justa y respetar la privacidad y derechos de los evaluados.
- j) **Motivación:** Puede servir como una herramienta para fomentar el desarrollo profesional y la mejora continua.

Estas características hacen que la evaluación por prueba de rendimiento sea una herramienta valiosa para la gestión del talento en las organizaciones.

4.5.5.4 Pasos evaluación de prueba de rendimiento

A continuación, te presentaremos los pasos clave para realizar una correcta evaluación del rendimiento: (Ortega, 2024)

Paso 1: En la mayoría de las organizaciones, el proceso de evaluación del rendimiento establece que se realice un seguimiento del rendimiento de un empleado cada tres y seis meses, siempre que el empleado haya trabajado con la organización de forma continuada durante ese tiempo.

En este paso, el departamento de Recursos Humanos puede enviar una encuesta para empleados para conocer sus niveles de satisfacción y compromiso.

Paso 2: El jefe inmediato realizará la evaluación del rendimiento del empleado después de evaluar el desempeño anual, realizar una encuesta de compromiso de los empleados y, finalmente, tener una reunión cara a cara.

Las opiniones recibidas en las encuestas de satisfacción laboral pueden mantenerse en el anonimato. Esta retroalimentación puede ser analizada en tiempo real desde un tablero centralizado. Sobre la base del análisis, el director puede preparar otras preguntas para la reunión de evaluación del rendimiento cara a cara.

Paso 3: Para que un empleado en periodo de prueba sea considerado como un empleado fijo, debe rendir según las expectativas de su supervisor durante seis meses.

Por ello, los primeros seis meses de permanencia de un empleado son cruciales, la dirección siempre los vigila para comprobar su contribución a las tareas asignadas, su capacidad de apropiación y su puntualidad a la hora de realizarlas.

Es necesario cumplir con cada procedimiento establecido para la realización de una evaluación del desempeño por prueba de rendimiento con los pasos que se requiere para un buen resultado al momento de aplicarla en los colaboradores.

4.6 Ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño

18. A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración marcando con una X donde considere	% Ventajas	% Desventajas
Mejora del Desempeño Laboral	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
Aumento de Motivación	100%	0%
Toma de Decisiones de Despido	0%	100%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	0%	100%
Incremento de Compromisos	50%	50%
Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
Detectar Talento Interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
División de los Empleados	0%	100%
Planes de Corrección	75%	25%
Política de Compensación	100%	0%
Requiere invertir tiempo y dinero	0%	100%
Toma de Decisiones de Ascenso	100%	0%

Tabla No 1 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño laboral.

Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L.

4.6.1 Ventajas

Como cualquier proceso, la evaluación de desempeño presenta sus ventajas y desventajas. Estas últimas, a veces, pueden suponer problemas con los empleados por lo que es importante tenerlo en cuenta para saber identificarlos. (Kenjo, 2024)

- a. Mejora el desempeño Laboral
- b. Incremento de compromiso
- c. Detectar talento interno
- d. Mejora la comunicación
- e. Planes de corrección
- f. Políticas de compensación
- g. Identificación de los recursos humanos
- h. Toma de decisiones de asenso
- i. Toma de decisiones de despido

Se puede observar las ventajas que ofrecen las evaluaciones del desempeño laboral al aplicarlas de manera adecuadas, estas brindan beneficios para los colaboradores en los siguientes aspectos, en identificar las fortalezas y debilidades, establecer objetivos, metas, oportunidad de capacitación y desarrollo, los beneficios que ofrecen las ventajas en la empresa es la identificación de talentos, mejora de comunicación y colaboración, mejora de la productividad y el rendimiento, esto son los beneficios que se obtienen al momento de realizar una evaluación del desempeño laboral en las empresas.

De acuerdo a la tabla No 1 los colaboradores reflejan que ven como ventajas la mejora de desempeño, aumento de motivación, identificación de recursos humanos, detectar talento humano, detectar talento interno, mejora de la comunicación, políticas de compensación, toma de ascenso, se tiene que un 50% considera el incremento de compromiso como una ventaja y un 75% indican que los planes de corrección son unas ventajas.

Según la entrevista la responsable del área mencionó que existen una serie de ventajas al aplicar las evaluaciones de desempeño en la empresa, entre ellas el mejoramiento de desempeño laboral, aumento en la motivación, mejoramiento en la comunicación y por último la toma de decisiones de ascensos, todo esto contribuye a la confiabilidad de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en la empresa, no obstante aunque los colaboradores consideren que el incremento de compromiso es una ventaja, se refleja por medio de sus aptitudes el querer tener un mejor salario por tal

incremento, de manera que el trabajo que realicen lo hagan con mayor satisfacción para su ejecución.

Según la tabla No 1, los colaboradores ven como ventaja la mejora del desempeño laboral, sin embargo, el ambiente de tensión entre los empleados, hace de que sea difícil tener un desempeño laboral, con respecto al aumento de la motivación, el colaborador lo considera como una ventaja, aunque está no es aplicada por la empresa, el 50% considera como ventaja el incremento de compromiso, debido a que les permite ampliar sus conocimientos y experiencia en el área, al igual que una buena imagen ante los jefes superiores al momento de recomendar al colaborador, no obstante aunque los colaboradores consideren que el incremento de compromiso es una ventaja, se refleja por medio de sus aptitudes el querer tener un mejor salario por tal incremento, como ventaja se obtiene el tener una buena comunicación entre los colaboradores hace que no existan las divisiones por parte de ellos, consideran que los planes de corrección son una ventaja al momento de realizar la evaluación, dándoles a conocer en lo que deben mejorar y que pautas deben recibir para el cumplimiento de tareas asignadas.

4.6.2 Desventajas

Para Kenjo (2024) las desventajas de la evaluación del desempeño laboral son las siguientes:

- a. Requiere invertir tiempo y dinero.
- b. Provoca ambiente de tensión entre los empleados.
- c. División de los empleados.
- d. Sesgos en la valides de la evaluación del desempeño.

Al momento de realizar una evaluación del desempeño laboral en una empresa, existen las desventajas al aplicarla, entre ellas las anteriormente mencionadas, esto indica que se requiere de tiempo y dinero para realizarse, la cual es importante saber si la empresa está en capacidad de poder invertir, del mismo modo al momento de aplicar

las evaluaciones del desempeño laboral existe tensión por parte de los colaboradores como bien se sabe ser evaluado se requiere de muchos aspectos siendo estos positivos y negativos para el colaborador siendo esto parte de la incertidumbre, la división de los colaboradores es una desventaja porque afecta la productividad y el clima organizacional y esto ocasiona que existan resultados bajos en la evaluación aplicada, el sesgo en la evaluación del desempeño es una desventaja dado que, a través de ella los colaboradores pueden desanimarse afectando sus decisiones profesionales y evita que la evaluación se aplique de manera correcta y se encuentren resultados exactos.

De acuerdo a la tabla No 1 los colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L, a través de la encuesta aplicada, consideran como desventajas el ambiente de tensión entre los empleados, toma de decisiones de despido, sesgo en la validez de la evaluación del desempeño, división de los empleados, el invertir tiempo y dinero, un 50% indico que es desventaja el incremento de compromiso y 25% los planes de corrección.

Con respecto a la entrevista aplicada a la responsable del área de acopio y producción señaló que dentro de las desventajas que existen al aplicar las evaluaciones están la división de los empleados, provocando tensión entre ellos al igual que la toma de decisiones de despido, lo que concuerda con las mencionadas por los colaboradores de la cooperativa.

Un 50% de los colaboradores indicó que observan el incremento de compromiso como una desventaja, porque esto implica mayor trabajo y esfuerzo sin incremento de salario o un beneficio para el personal, de igual manera el sesgo en la validez de la evaluación de desempeño es una desventaja estando a la disposición el criterio propio del colaborador, lo que podría indicar manipulación de la información, los empleados reflejan los planes de corrección como desventaja, debido a que a este porcentaje de colaboradores no les agradan los llamados de atención o que se les indique que están fallando en sus actividades.

Conclusiones

1. Para la cooperativa Nicacentro R.L, la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de los recursos humanos, realizan la evaluación con el objetivo de que el colaborador se adapte al cargo y exista un aumento en la productividad, esto se logra con la buena aplicación de la evaluación y los colaboradores tienen una perspectiva positiva en la aplicación de la evaluación, permitiendo conocer el cumplimiento y esfuerzo de cada colaborador con respecto a las tareas asignadas, la cooperativa cuenta con un personal capacitado y especializado dentro del área de acopio y producción permitiendo que cada evaluación sea llevada de manera justa y beneficiosa tanto para la empresa como el personal, por lo tanto es necesario realizar almacenamiento de datos de cada evaluación, es decir, los informes entregados para poder realizar comparación con respecto a las evaluaciones anteriores e identificar la mejora continua del colaborador.
2. En la cooperativa Nicacentro R.L, se utiliza el método de evaluación de desempeño por autoevaluación, esta es considerada como una herramienta importante para los colaboradores permitiendo el desarrollo, crecimiento personal y profesional, en vista de que, este se caracteriza por que se evalúa el rendimiento, se identifican las fortalezas y debilidades, al igual que se establecen metas profesionales y realizan retroalimentación constructiva, antes de ser evaluados el área de RRHH y el jefe inmediato se aseguran que cada colaborador tenga claro el procedimiento para poder realizar la evaluación de manera detallada y precisa.
3. La evaluación de desempeño es un sistema que permite medir cómo se desarrolla el trabajo de una persona en un periodo específico, obteniendo como ventaja el mejoramiento del desempeño laboral de cada colaborador permitiendo que tenga un aumento en la motivación, incrementando su compromiso e identificar sus fortalezas y debilidades al momento de realizar la evaluación, sin embargo también

se presentan una serie de desventajas al aplicar las evaluaciones, estas podrían afectar en la división de los empleados, obteniendo un ambiente de tensión entre ellos, afectando el rendimiento laboral lo que provocaría tomar decisiones de despido.

Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos*. Argentina: Edición Argentina.
- Alles, M. A. (2005). *Diseño por competencias: evaluación 360**. Buenos Aires: Granica.
- Alonso. (2016). *Metodos de investigación de enfoque experimental*. Perú.
- Alonso, L. (1994). *metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales*. Madrid: Sintesis.
- Arias, F. (2015). *El proyecto de investigación*. Caracas.
- Arias, J. y. ((2021)). *Diseño y metodología de la investigación. Consejo Nacional de ciencia tecnología e innovación tecnológica*.
- Arleco . (05 de septiembre de 2024). *Expectativas laborales*. Obtenido de <https://www.arlecoproducciones.com/expectativas-laborales-que-son-y-ejemplos/>
- Arnau, J. y. (2008). *Estudios longitudinales de medidas repetidas. Modelos de diseño y análisis*.
- Artal, M. J. (s.f.). *Grupo Castilla*. Obtenido de <https://www.grupocastilla.es/compromiso-laboral/>
- Atkinson, R. F. (2001). *Accessing hidden and hard-to-reach populations*.
- Barrantes, R. (2014). *Investigacion, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San Jose, Costa Rica: EUNED.
- Baylos Grau, A. (2011). *El Despido Individual y la Garantía Judicial del Derecho del Trabajo*. Obtenido de [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-ElDespidoIndividualYLaGarantiaJudicialDelDerechoAl-7792217%20\(20\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-ElDespidoIndividualYLaGarantiaJudicialDelDerechoAl-7792217%20(20).pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología a la investigación, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Bizneo. (2022). *Compensación Laboral: Tipos y como crear un plan de beneficios flexibles*.
- Brazzotto, S. (2012). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Bunge, M. (1970). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires-Argentina.
- Campistrous Pérez, L. y. (2005). *Indicadores e investigación educativa*.
- Capital, F. (s.f.). *los pros y los contras de los métodos de evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Los-pros-y-los-contras-de-los-metodos-tradicionales-de-evaluacion-del-desempeno.html#:~:text=Una%20de%20las%20principales%20desventajas,se%20sientan%20desmotivados%20y%20desanimados>.

Cazau, .. (2006). *Introduccion a la investigacion en ciencias sociales*. Buenos Aires: Tercera Edicion.

Cedeño, C. (23 de Febrero de 2022). *Division del trabajo: Que es, características , perspectivas y ventajas de la especializacion de trabajo*. Obtenido de <https://www.cinconoticias.com/division-del-trabajo/>

Cerda, H. (2021). *Los elementos de investigacion*. Magisterio.

Ceupe. (22 de octubre de 2024). *Métodos de evaluación de desempeño : cuáles son y definición de cada uno*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>

Chiavenato, I. (2004). *Gestion del Talento humano*. Bogota: McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC GRAW HILL, 8 EDICION CAP 9.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento Humano*. Mexico: McGrawHill.

Chinchilla, K. (marzo de 2000). *Sistema de evaluacion del desempeño, aspectos a considerar en su diseño*. Mexico: Hispano Europea, 4ta edicion. Obtenido de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.

Cuesta, M. (2009). *Introduccion al muestreo*. Universidad de Ovideo.

Deel. (17 de septiembre de 2024). *Rendimiento laboral*. Obtenido de <https://www.deel.com/es/glosario/rendimiento-laboral/>

Dessler, G. (2001). *Administracion de personal*. Prentice Hall.

Dolan, S. V. (2007). *La gestion de los recursos humanos*. Madrid, españa: McGraw-Hill.

Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los dias*. Norma.

Druker, P. (7 de Junio de 2024). *Definicionwiki*. Obtenido de <https://definicionwiki.com/evaluacion-de-desempeno-mediante-escalas-graficas-ejemplos-segun-autor-que-es-concepto-significado/>

Ducker, P. (1954). *La práctica de la direccion de empresa*. Bogota, Colombia: Cuadernos latinoamericanos de administracion.

Duran, D. (19 de 06 de 2023). *Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.ciapucab.com/por-que-es-importante-identificar-y-seleccionar-al-mejor-recurso-humano/>

E, A. M. (2003). *Direccion de recursos humanos, un enfoque estrategico*. Madrid: McGraw-Hill.

Evaluacion de desempeño laboral. (s.f.). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/evaluacion-del-desempe%C3%B1o.html>

Explorable. (1 de septiembre de 2009). *Explorable*. Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-por-cuotas>

Feldman, R. (1993). *Aplications of nonverbal behavioral theories and research*. Erlbaum: Hillsdale NJ.

Flick, U. (2012). *Introduccion a la investigacion cualitativa*. Madrid: Morata y fundacion Paideia Galiza.

- García, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza universidad.
- García, L. A. (2 de Febrero de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Muestreo probabilístico y no probabilístico, teoría.: https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/#google_vignette
- Gavilán, F. (2021). *Diseño y análisis estadísticos para experimentos Agrícolas*. Díaz de santos.
- GIL, J. (2007). *EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES*. MEXICO: MCGRAW.
- Gomez Mejia, L. B. (2002). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall .
- Gomez, J. (2004). *Neurociencia cognitiva y educación*. FACHSE.
- Gómez, M. (2016). *Elementos de estadísticas Descriptivas*. San José, Costa Rica: EUNED, TERCERA EDICION.
- Gonzalez, Hernandez, & Viñas. (2001). *Como ser mejor estudiante*. La habana: CEPES UH.
- Grau, R. a. (2004). *Metodología de la investigación*. Ibagué: Coruniversitaria.
- Gross, M. (2010). *Conozca 3 tipos de investigación, descriptiva, explorativa y explicativa*.
- Harris, J. (1995). *Administración de recursos humanos concepto de conducta interpersonal y casos*. Limusa.
- Hernández, Fernández, y Baptista. (2006). *Metodología de investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. sexta edición, McGraw-Hill.
- I, C. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Idalberto, C. (2000). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- in, L. (4 de mayo de 2021). *Linked in*. Obtenido de https://www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-help-employees-overcome-fear-ghhtc?trk=public_post_feed-article-content
- Jiron, J. C. (21 de Enero de 2019). *Como promover los ascensos y el efecto que tienen dentro de tu compañía*. Obtenido de <https://devolutionsca.com/como-promover-los-ascensos-y-el-efecto-que-tienen-dentro-de-tu-compania/>
- Kenjo. (19 de Septiembre de 2024). *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos*. Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
- Leiva Quintanilla, D. (Enero de 2016). *Sesgos de escalada de compromiso de la evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138625/Sesgo%20de%20escalada%20del%20compromiso%20en%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lopera, Zuluaga, & Ortiz. (2010). *El metodo analitico como metodo natural*.
- López, R. (2010). *Interpretacion de datos estadisticos*. Managua, universidad de managua, nicaragua.
- Magnani, R., & K, S. T. (2005). *Review of sampling hard-to-reach and hidden populations for HIVV*.
- Mairena Bellorin , M. U. (2020). Revista multiensayos. *Valor de dinero en el tiempo*.
- Margotti, & Anelise. (junio de 2021). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/almacenamiento-de-datos/>
- MAYNTZ, R. (1975). *INTRODUCCION A LOS METODOS DE LA SOCIOLOGIA EMPIRICA*. MADRID: ALIANZA EDITORIAL.
- Mena, S. (8 de marzo de 2023). *Linked in*. Obtenido de https://es.linkedin.com/posts/sheila-mena-zumar%C3%A1n-12b18a28_qu%C3%A9-son-las-expectativas-laborales-ejemplos-activity-7053568473481781248-Cjsq#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20para%20el,misma%20en%20el%20C3%A1mbito%20profesional.
- Méndez , R., & Recinos Sandoval, F. (2007). *Investigacion fundamentos y metodología*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educacion, Primera Edicion.
- Montaño, R. (2021). La Evaluacion del Desempeño una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector publico en mexico. *Trascender contabilidad y gestion* .
- Myers, D. (2006). *Psicología*. Madrid: Medica Panamericana.
- Narvaez. (06 de septiembre de 2024). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-por-objetivos/>
- Ñaupas, H. (2013). *Metodologia de la investigacion cientifica y elaboracion de tesis*. Lima, universidad Nacionalo Mayor de San Marcos.
- Ortega, C. (30 de Agosto de 2024). *Autoevaluacion*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/autoevaluacion/>
- P, R. (2007). *Evaluacion del desempeño*. Verlag Dashofer: Ediciones profesionales.
- Pérez. (29 de Junio de 2016). *Pasos para realizar una evaluacion del personal 360º*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/pasos-para-realizar-una-evaluacion-del-personal-360-grados>
- Platan Perez, J. (2019). ¿Que es el estres laboral y como medirlo? *Revista de salud uniforme*.
- Platan Perez, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte, vol. 35, 156-184*.
- Platan perez, J. (2019). *Que es el estres laboral y como medirlo*.
- Platan Perez, J. (2019). Que es el estres laboral y como medirlo. *Revista saud uninorte*.
- R.M, M. R. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico : Pearson educacion .

- R.M, M. R. (2010). *Administracion de recursos humanos 9 ed.* México: Pearson Educación.
- Ramas. (18 de Enero de 2024). *gestion por objetivos, pasos ventajas y desventajas.* Obtenido de <https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/>
- REX. (s.f.). *REX.* Obtenido de <https://www.rexmas.com/blog/5-ventajas-de-aplicar-evaluaciones-de-desempeno/>
- Reyqui. (21 de Agosto de 2019). *Metodo sintetico, en que consiste administracion de empresas.* Obtenido de <https://upea.reyqui.com/2019/08/metodo-sintetico-en-que-consiste.html>
- Rojas. (01 de julio de 2024). *Evaluacion de 360º.* Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360>
- Sampieri, R. (2006). *Metodologia de la investigacion cientifica.* Mexico: McGraw.
- Sánchez, H. (1989). *Metodologia y diseño de la investigacion identifica.* Lima: N.E.
- Sekaran, U. y. (2016). *Research methods for bussiness.*
- Serrador. (05 de Septiembre de 2024). *que es la autoevaluacion y cual es su importancia.* Obtenido de <https://www.sesamehr.mx/blog/productividad/autoevaluacion-importancia-empresa/>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigacion cientifica.* Mexico: Limusa.
- Taylor, & Bodgan. (1986). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion.* Buenos Aires: Pearson.
- Turban, J. A. (2022). *The importance of non-probability samples in minory health research.* Obtenido de <https://www.liebertpub.com/doi/full/10.1089/trgh.2021.0132>
- Vargas, T. (05 de Septiembre de 2024). *Como hacer una autoevaluacion del desempeño laboral.* Obtenido de TramitApp: <https://www.tramitapp.com/blog/como-hacer-una-autoevaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Velazquez, A. (2024). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-deliberado-critico-o-por-juicio/#:~:text=El%20muestreo%20deliberado%2C%20cr%C3%ADtico%20o,y%20el%20juicio%20del%20investigador>
- Velazquez, A. (2024). *QuestionPro.* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-deliberado-critico-o-por-juicio/#:~:text=El%20muestreo%20deliberado%2C%20cr%C3%ADtico%20o,y%20el%20juicio%20del%20investigador>
- William B, W. (2008). *Administracion de recursos humanos, capital humano de las empresas.* Mexico: McGraw Hill, sexta edicion.
- Zerviz. (04 de junio de 2024). *Modelo de evaluacion de 360º.* Obtenido de <https://www.zervizgroup.com/modelo-de-evaluacion-360-grados/>

zoologic-d.com. (22 de 01 de 2020). *gestion por objetivos*. Obtenido de <https://zoologic-d.com/blog/index.php/2020/01/22/gestion-por-objetivos-que-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>

ANEXOS

Anexo No 1 Operacionalización de variable

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la Cooperativa Multisectorial de lácteos Nicacentro R. L	"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 / jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					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	<p>¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?</p> <p>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</p>	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora el diseño actual de la evaluación del desempeño?	<p>Excelente</p> <p>Muy bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>	Colaboradores
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	<p>Excelente</p> <p>Muy bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>	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	<p>¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?</p> <p>¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño?</p>	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Lácteos Nicacentro R.L						actuales y los históricos?				
						<i>Encuesta</i>	¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	<i>Colaboradores</i>	
						<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos	
					Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
							Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
					Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
							<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores

					<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
			Características		<i>Encuesta</i>	¿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
			Pasos para realizar la autoevaluación.		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si No	Colaboradores	
		Evaluación 360	Importancia		<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores	
			Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la evolución 360 aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	

					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores	
			Pasos para realizar la evaluación 360		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Si No	Colaboradores	
		Gestion por objetivos	Importancia		<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores	
				Características		<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
						<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización Se debe realizar una retroalimentación general por departamento La alta dirección es parte de todo el	Colaboradores

						proceso Se debe apoyar de forma continua al personal	
			Pasos para realizar la gestión por objetivos	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?	Si No	Colaboradores
		Escala gráfica	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
			Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala	Colaboradores

						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 / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Si No	Colaboradores
		Prueba de rendimiento	Importancia	<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 / jefe inmediato
				<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 / jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de prueba de rendimiento aplicada en su	Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia	Colaboradores

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial de lácteos Nicacentro R.L					puesto de trabajo?		
			Pasos para realizar la prueba de rendimiento	Entrevista	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
				Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	Si No	Colaboradores
		Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
			Encuesta	A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero Provoca Ambiente de tensión entre empleados	Colaboradores	

							División de los Empleados Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	
--	--	--	--	--	--	--	---	--



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

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

- Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización
- Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización
- Se debe realizar una retroalimentación general por departamento
- La alta dirección es parte de todo el proceso
- Se debe apoyar de forma continua al personal

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

Conteste las siguientes preguntas

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

7. ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?
8. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?
9. ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?
10. ¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?
11. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?
12. ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?
13. ¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?
14. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?
15. ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?
16. ¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?
17. ¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?
18. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?

19. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?

20. ¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?

21. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?

22. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?

23. ¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?

24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de observación Directa

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

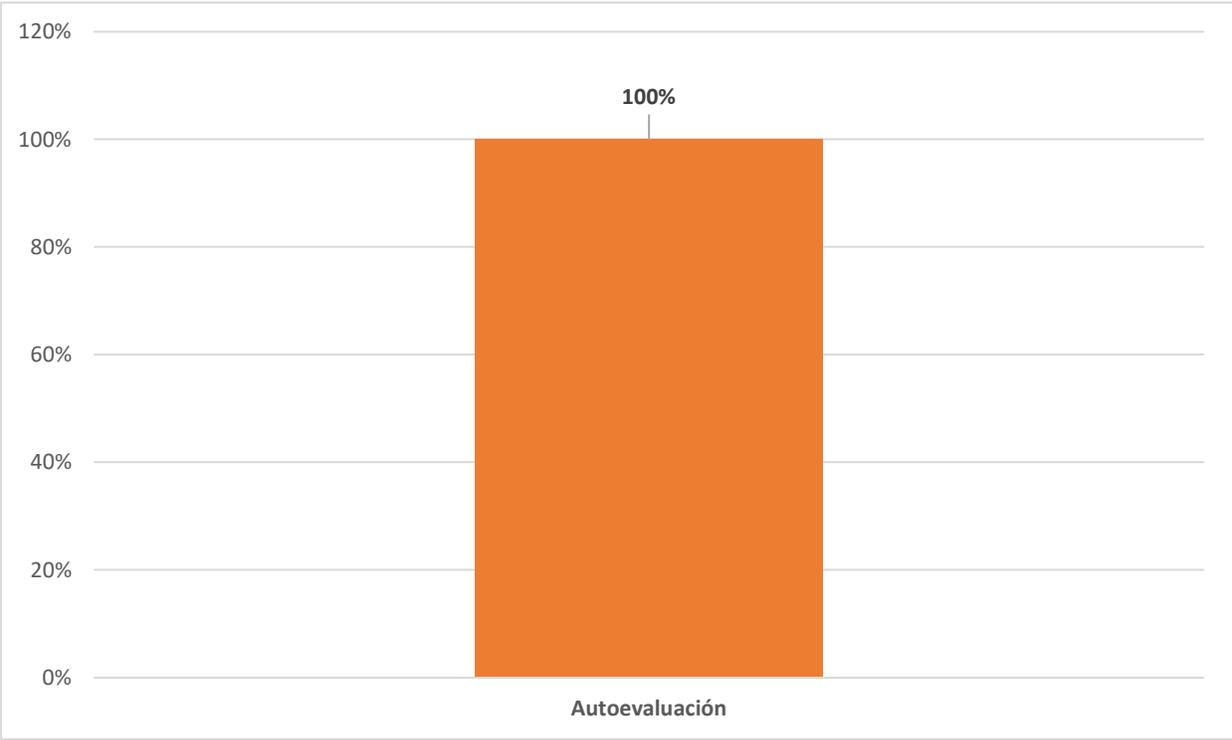
Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

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

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

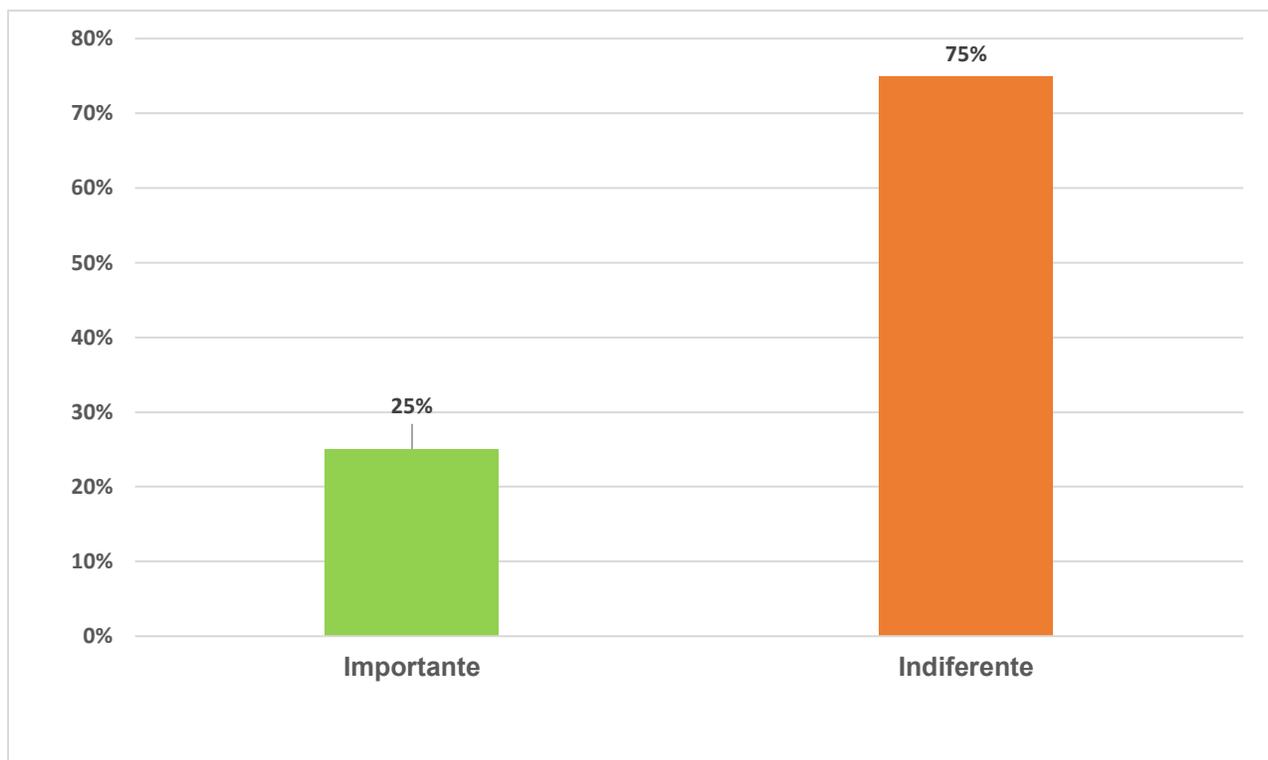
Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivado en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo N°5 – Métodos de evaluación de desempeño laboral



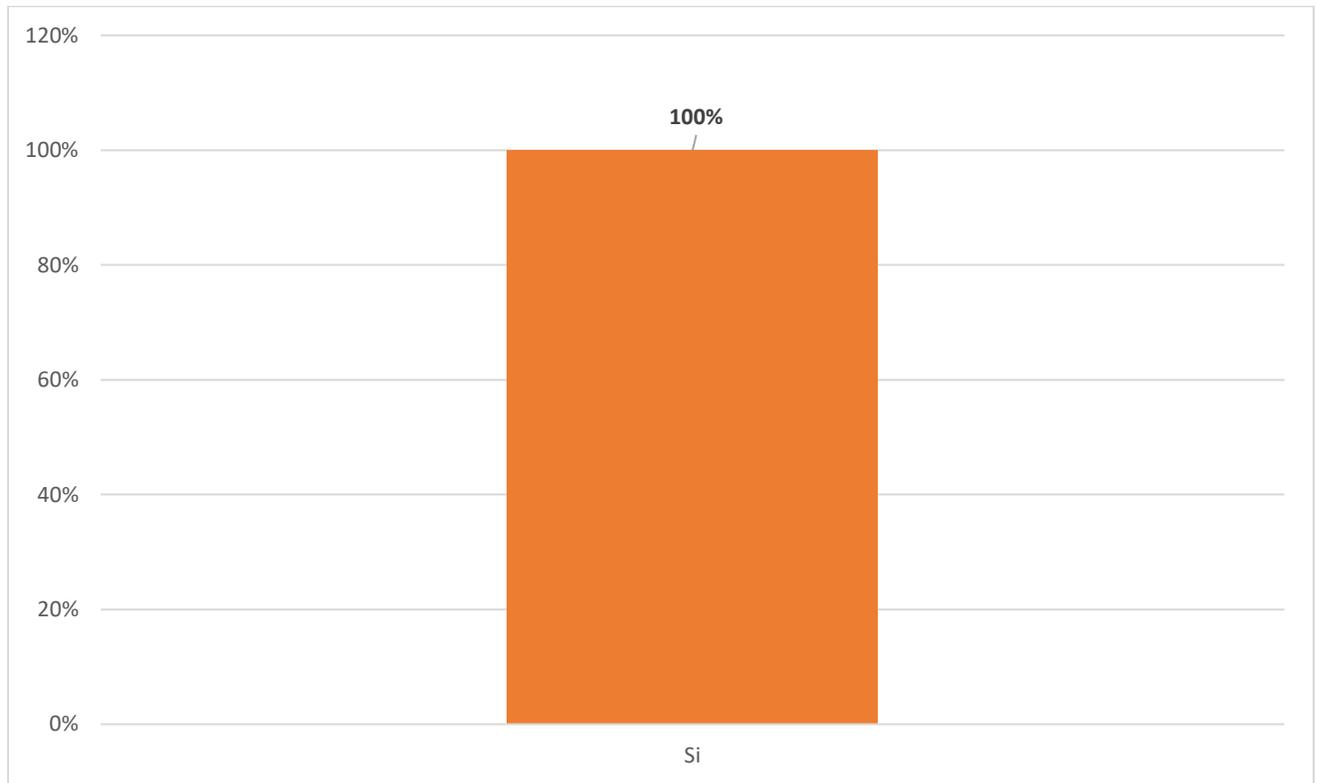
Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L

Anexo N°6 – Importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo



Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores de la Cooperativa Nicacentro R.L

Anexo N° 7 – Pasos para realizar la autoevaluación.



Fuente: Autoría Propia. A partir de las encuestas aplicadas a colaboradores