

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ELABORACION DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA
PARA EL PERSONAL DEL AREA DE COMPRAS – VISION
MUNDIAL BOLIVIA

Monografía presentada para la obtención del grado de Licenciatura

P.E.T.A.E.N.G

POR: ADRIAN LIZARAZU TOLA

LA PAZ -BOLIVIA

2022

Dedicatoria

Para mis padres, personas humildes y trabajadoras;

que sin tener nada, me dieron todo...

INDICE GENERAL

CONTENIDO

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
1.- INTRODUCCION	6
2.- RESUMEN.....	6
3. OBJETIVOS, GENERAL Y ESPECIFICO.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
4. JUSTIFICACION	8
5. ALCANCE	9
5.1 DELIMITACION TEMATICA.....	9
5.2 DELIMITACION ESPACIAL	9
5.3 DELIMITACION TEMPORAL.....	9
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	11
1. METODO DE INVESTIGACION	11
2. TECNICAS DE INVESTIGACION	11
3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	11
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL	13
1. BASES TEORICAS.....	13
2. DEFINICIONES DE CLIENTES.....	13
3. CARACTERISTICAS DE ATENCION AL CLIENTE INTERNO	14
4. SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.....	15
2. DESARROLLO DEL TEMA.....	16
2.1 RESEÑA HISTORICA.....	16
2.2 VISION	16
2.3 MISION	17
2.4 VALORES	17
3. ORGANIGRAMA	18
4. EL PROBLEMA	19
5. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	19

6.	ANALISIS FODA	21
7.	MARCO TEORICO.....	22
7.1	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL PERSONAL DEL AREA DE COMPRAS	22
7.1.1	ATENCION AL CLIENTE EN LAS INSTALACIONES.....	22
7.1.2	COMUNICACIÓN VERBAL	23
7.1.3	OTROS ASPECTOS A SER CONSIDERADOS	26
7.1.4	LA RETROALIMENTACION.....	26
7.1.5	ESCUCHA ACTIVA	27
7.1.6	EL LENGUAJE	27
7.1.7	TIPOS DE EXPRESIONES:	27
8.	OBJETIVOS	28
7.1	METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	30
8.	PROPUESTA	39
	Mosqueira.	39
9.	CONCLUSIONES	40
10.	RECOMENDACIONES.....	43
11.	BIBLIOGRAFIA.....	44
	ESTADO DE COMPRAS ULTIMO TRIMESTRE 2021 CIERRE DE GESTION FISCAL 2021	47

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía tiene como fin el poder optimizar una de las áreas más importantes de Visión Mundial Bolivia, debido a que evalúa el conocimiento de políticas internas, normativas gubernamentales vigentes, procesos de negociación efectiva con proveedores, niveles de ahorro/beneficio, trato de calidad tanto al cliente interno/externo y el aprendizaje constante al interior de una organización que tiene como principio la ayuda a los más vulnerables y con muchas limitaciones socio económicas.

Este plan de mejora para el talento humano, tiene como finalidad mejorar el ambiente laboral, entre el personal ejecutivo y de planta, facilitar un intercambio sano de opiniones y discrepancias, así como desburocratizar procesos administrativos y de ejecución financiera, los cuales comprometen la asignación de futuros recursos financieros.

Este método de evaluación pretende analizar factores, tanto internos como externos que contribuyen a la demora del personal del área de compras, así como el poder generar compromisos de mejora continua, tanto en el ámbito personal como profesional, permitiendo que el talento humano, tenga las herramientas y conocimiento necesario, para generar la fluidez requerida en las operaciones diarias.

Dentro de la evaluación se pretende fidelizar al personal, ofreciendo una serie de beneficios que motiven y despierten el compromiso hacia la organización.

Permitiendo que dicha evaluación sea considerada un beneficio hacia el personal evaluado, en lugar de un perjuicio o factor desvinculante de la organización.

1.- INTRODUCCION

La sociedad en su conjunto y en particular las organizaciones, requieren innovación constante en el ámbito de la evaluación, de manera que las dificultades que se presenten en los diferentes procesos, sean consideradas como _ de mejora y en consecuencia sean de beneficio común, tanto para los empleadores como empleados. Este tipo de implementación, del plan de mejora continua, está enfocado al personal del área de compras de Visión Mundial Bolivia, también es importante mencionar que, si bien cada organización implementa diversos medios y/o métodos de evaluación, este plan de mejora continua se enfoca directamente ala evaluación cara a cara (face to face).

Esperando que el evaluado reciba una retroalimentación sobre los puntos débiles que tiene, al momento de procesar una solicitud de compra. Asi como eevaluador ofrezca los medios necesarios para cumplir los objetivos, dados en los tiempos establecidos.

De manera general las ONG's (Organizaciones sin Fines de Lucro) tienen pre establecido, que el personal contratado cuenta con las aptitudes necesarias, así como la madurez mental y desarrollo profesional acorde a los cargos a ser ocupados, contemplando evaluaciones bastante rigurosas al momento de ratificar al personal de manera indefinida.

Pero que con el paso del tiempo dichas evaluaciones, terminan siendo de nulo o escaso interés para el plantel ejecutivo, considerando únicamente que la ejecución presupuestaria sea realizada, sin importar el tiempo de demora queesto conlleve.

Este plan de mejora tiene como finalidad el poder sacar a flote, la capacidad y destreza del evaluado, concluyendo que el funcionario demuestre las habilidades profesionales y conocimiento que demostraba inicialmente, teniendo como fin el poder desarrollar esas aptitudes y generar posibilidades de crecimiento profesional al interior de la Organización.

2.- RESUMEN

En cualquier lugar del mercado, cualquier cliente interno necesita, pide y requiere ser evaluado. Donde de manera clara y específica solo la calidad en el talento humano podrá estar acorde a los nuevos desafíos laborales que se presenten a diario, logrando satisfacer las exigencias y expectativas que en un momento dado la organización requiera.

Permitiendo así que el evaluado no solo sea un funcionario competitivo y calificado a nivel interno, si no que le permita abrir nuevas oportunidades tanto en el mercado local como internacional.

Sin embargo, hoy en día, el término evaluación tuvo otro enfoque al que se buscaba, pues en el afán de poder tener “control” sobre los funcionarios varias Instituciones lograron usar esta herramienta como medio de disuasión o amenaza a los empleados con un desempeño considerado como regular.

En tal sentido, se debe tomar en cuenta que los tiempos van cambiando y aún más el mercado laboral, por lo tanto, se debe tener un medio de evaluación confiable, amigable, participativo y de amplio aspecto motivacional, donde esta premisa permita tener un mejor contacto entre la Organización y los empleados lo cual finalmente apertura un mejor flujo de información entre el evaluador y el evaluado.

Particularmente en este tipo de Organizaciones (ONG's), donde la finalidad es la ayuda y/o cooperación en cualquier ámbito social (salud, educación, desarrollo, fe, respeto al prójimo) la evaluación del desempeño laboral debe tener como pilar fundamental, el buen uso de los recursos generados por las áreas especializadas de la Organización, más aun el área de compras, pues al realizar el proceso de adquisición, se debe considerar la mayordomía con los recursos económicos, así como un buen uso de las herramientas tecnológicas puestas a disposición del área, entonces un correcto desempeño por parte de los funcionarios, reflejara porcentajes de ahorro/beneficio, permitiendo cubrir un mayor ámbito de ayuda a los beneficiarios finales; así también el personal tendrá un mayor compromiso de ayuda hacia el prójimo, viendo en cada evaluación el impacto que su trabajo implica en los diferentes programas de

desarrollo.

3. OBJETIVOS, GENERAL Y ESPECIFICO

3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de mejora continua para el personal del área de compras, el cual pueda reflejar un mejor nivel de productividad que satisfaga no solamente los requerimientos de la Organización, si no genere mejores expectativas y retos de aprendizaje profesional, logrando obtener un equipo de alto nivel, con conocimiento de la política interna vigente y con un alto compromiso de ayuda a los más necesitados.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Evaluar la situación actual del personal del área de compras.

Determinar cuáles son los factores que afecten el buen desempeño del personal. Plantear un plan de mejora, mismo que pueda ser revisado de manera mensual y trimestral.

Establecer plazos razonables de mejora inmediata, generando un ambiente agradable y sin presiones que afecten la salud mental de los miembros del equipo.

4. JUSTIFICACION

Este análisis permitirá generar una herramienta de atención y evaluación al cliente interno, donde además de ser amigable con el evaluado; permita en un corto plazo detectar falencias, debilidades y amenazas, que afecten la continuidad de las operaciones a nivel nacional.

También permitirá generar un mejor ambiente de colaboración dentro del equipo de compras, reforzando el trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión, toma de

decisiones ante situaciones de complejidad media/alta.

Finalmente permitirá al plantel ejecutivo una mirada más a fondo, sobre las necesidades del personal, mejoras en el sistema establecido por la oficina internacional, el nivel de burocracia innecesaria a procesos locales, regionales y nacionales; falta de herramientas tecnológicas (acceso a internet, habilitación de un correo destinado únicamente a licitaciones), equipamiento de uso diario (celulares corporativos, internos sin límite de llamadas a teléfonos fijos como celulares), la realización de un mapeo de lugares altamente comerciales y por ende oportunidades de gestionar acuerdos con proveedores a nivel nacional.

5. ALCANCE

5.1 DELIMITACION TEMATICA

La presente evaluación busca mejoras en el equipo de compras, permitiendo la ejecución presupuestaria de manera mensual y que permita generar KPI's considerados como óptimos para la organización. Por consiguiente, se toma como marco teórico, el plan de mejora continua para el personal de compras en Visión Mundial Bolivia.

5.2 DELIMITACION ESPACIAL

La evaluación tiene definido como marco espacial la Oficina Nacional de Visión Mundial Bolivia, ubicada en la zona de obrajes de la ciudad de La Paz.

5.3 DELIMITACION TEMPORAL

Este plan de mejora continua se realizará inicialmente de manera mensual, por un lapso de 6 meses, con opción de ser ampliado a 12 meses, pero con evaluaciones de

manera trimestral. Desde enero de 2022 a junio de 2022.

CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. METODO DE INVESTIGACION

Se determinó para la realización de este trabajo el método inductivo, puesto que va principalmente por los hechos concretos, reales y de análisis directo entre evaluador y los evaluados. Vale decir que inicialmente se tomara una evaluación exhaustiva al personal de compras en la oficina nacional (donde hay un mayor volumen de procesos) y posteriormente al personal de la misma área en las otras ciudades capitales.

2. TECNICAS DE INVESTIGACION

El presente trabajo está basado en el método de la observación y la descripción. Al respecto Sabino C. (Edición 1992, página 89) define a la evaluación como un “proceso que se basa en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad”.

Seleccionando entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones de donde se han obtenido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas al respecto sobre la calidad obtenida por la medición.

El mismo autor (página 90) define también a los estudios descriptivos de la siguiente manera: “La investigación descriptiva consiste (como su nombre lo dice) en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto su estructura o comportamiento”, Se delimitaran los hechos que causen el problema, se estructurarán los diferentes elementos del entorno, para luego recolectar y analizar las pautas, actividades, atención brindada a los clientes internos y por último presentaran herramientas que ayuden a solucionar de manera definitiva el problema analizado.

3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Para dar inicio con el PLAN DE MEJORA CONTINUA, se documentará todo el

proceso en un formulario que respalde dicha evaluación a la cual está dirigido este plan, En tal sentido el evaluador realizará al inicio de la jornada laboral denominando como día 1 (uno) la primera evaluación del plan de mejora continua, realizando un relevamiento de información sobre aspectos que influyan de manera negativa en el desempeño del evaluado. Contemplando distracciones, falta de organización y el no poder distinguir el nivel de urgencia de cada proceso asignado. Como también tratar de ejecutar una cantidad mayor de operaciones, no pudiendo dar abasto ante la complejidad y nivel de tiempo requerido para cada una de ellas.

CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

1. BASES TEORICAS

La presente evaluación, considera una gran variedad de conceptos desarrollados a lo largo de los años, pero considerando que la atención al cliente interno es primordial, para establecer una relación institucional sólida y confiable, podemos destacar los que a continuación se detallan:

2. DEFINICIONES DE CLIENTES

Según García (2010, Página 28) el cliente interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, el cual es llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Según Arellano (2006, Página 84) explica que las expectativas de los clientes internos ven lo que esperan ver, lo cual suele basarse en la familiaridad, la experiencia previa, la prontitud con los aspectos relacionados con los servicios solicitados.

Según Joseph Juran (2009, Página 45) define a cliente interno como donde los individuos provenían de procesos descendentes, por lo tanto, cada cliente interno ascendente tenía especificaciones que debían ser cumplidas por suministradores descendentes y todos estos clientes internos esperan un trabajo que también satisfagan a sus clientes externos.

En el libro Marketing de clientes, se menciona que: la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Vale decir que los clientes internos también se consideran a aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi área puede satisfacer.

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
 - No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
 - Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
 - Merecen que le demos el trato más atento y cortés quepodamos.
 - Representan el fluido vital para este negocio o para cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
 - Los clientes de las empresas que se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.
- El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a Asset Skills, es "la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción". El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción pos compra.(<https://www.cuidatudinero.com>).

3. CARACTERISTICAS DE ATENCION AL CLIENTE INTERNO

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al cliente interno que lo necesita.
- El cliente interno se molesta enormemente cuando el compañero que tiene frente a él

no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.

- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo de que dispone el cliente interno, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente interno, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente interno agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, optimizar los recursos y distinguirse por su labor filantrópica.
- La unidad de compras debe gestionar las expectativas de sus clientes internos, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente interno.

4. SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

El Servicio de Atención al cliente interno es el que ofrece una empresa para relacionar a sus colaboradores. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin que el cliente interno obtenga el producto en el momento y el lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de gestión que puede ser muy eficaz en una organización, si es utilizada en forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

(https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente). “Servicio al cliente interno es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa, así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con el resto de los colaboradores y buscar en ellos su total satisfacción. Se trata de un “concepto de trabajo” y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, como la forma de atender clientes internos, diversas áreas de nuestra propia empresa” (Wikipedia.org). El Servicio de Atención al cliente interno es el que ofrece una empresa para relacionar a sus colaboradores o, mejor dicho, relacionar al área de compras con el resto de los clientes internos. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la

empresa con el fin del cliente interno obtenga el producto en el momento y el lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de gestión que puede ser muy eficaz en una organización, si es utilizada en forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

(https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente).

2. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 RESEÑA HISTORICA

World Visión Internacional es una organización cristiana de ayuda humanitaria, desarrollo e incidencia pública, dedicada a trabajar con niños, sus familias y comunidades.

Enmarcada en la lucha activa contra la pobreza e injusticia, vela por los más vulnerables sin importar religión, raza, grupo étnico o género. Inicio su trabajo en 1950, atendiendo actualmente a más de 10 millones de personas en 99 países del mundo. En América Latina y El Caribe, World Visión trabaja en 14 países.

World Visión Bolivia es una organización miembro de la confraternidad de World Visión International, presente en el país desde 1983, desarrollando programas y proyectos enfocados en la niñez más vulnerable en las áreas rurales y urbanas, luchando contra la inequidad e injusticia con el propósito de transformar, junto a líderes locales, autoridades y comunidades, las condiciones de vulnerabilidad de las niñas y niños.

2.2 VISION

Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud; nuestra oración para cada corazón, la voluntad de hacer esto posible.

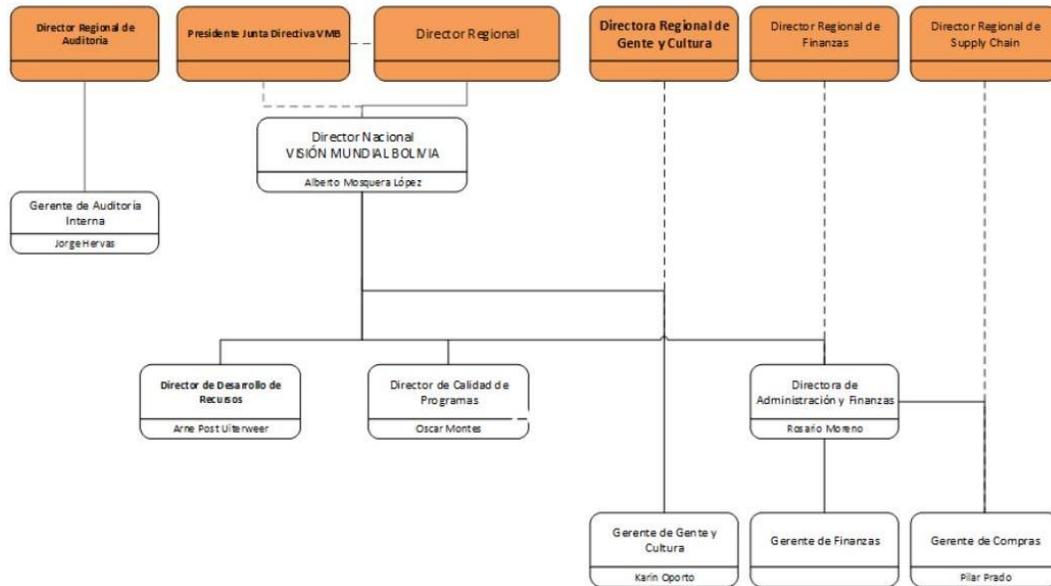
2.3 MISION

Nuestra misión es seguir a Jesucristo nuestro Señor y Salvador, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del reino de Dios.

2.4 VALORES

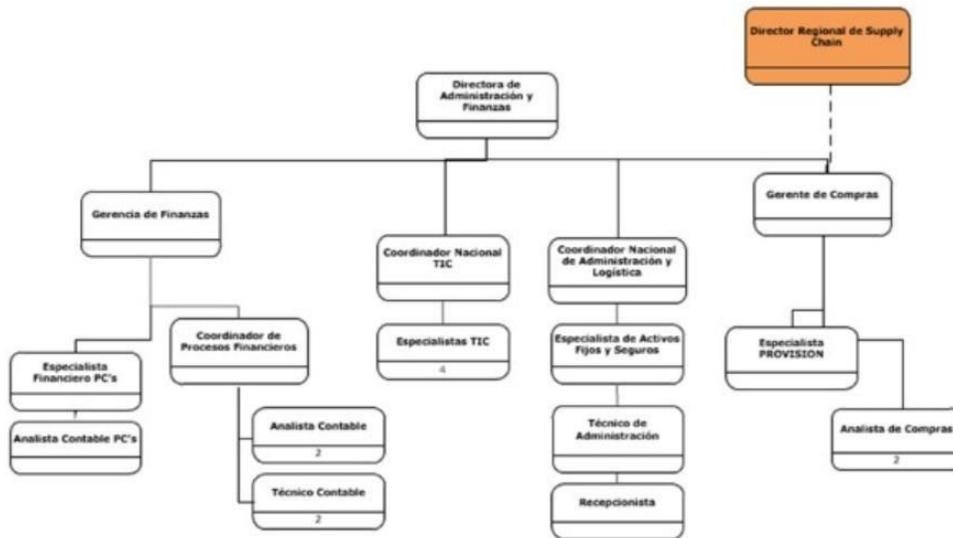
- Somos cristianos.
- Estamos comprometidos con los pobres.
- Somos mayordomos.
- Valoramos a las personas.
- Somos socios y socias.
- Somos sensibles.

3. ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA WORLD VISION

ORGANIGRAMA UNIDAD DE COMPRAS



4. EL PROBLEMA

Después de un análisis interno completo, se pudo determinar que el problema de fondo es la manera poco profesional e incorrecta de atender al cliente interno, como también la falta de planificación y atención

oportuna a los procesos internos que realizan las unidades que comprenden a la organización.

La falta de información sobre los procesos, falta de conocimiento de la política interna del área de compras, la escasa ampliación de mercados, además de no contar con proveedores certificados y que ofrezcan garantías creíbles sobre los productos y servicios ofrecidos.

5. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Se llega a la conclusión que el problema radica en el escaso seguimiento al personal del área de compras, la nula evaluación a los procesos y por ende al personal que comprende esta área, genera diversos factores desfavorables a las otras áreas que comprenden la organización, entre los que podemos citar: la poca información sobre los pasos y procedimientos a los clientes internos, falta de información inicial referida a los procesos solicitados, la escasa planificación y asignación de tiempos a los procesos afectando así a las entregas pactadas con clientes externos. La obsolescencia de los equipos con los cuales trabaja el área de compras, generando lapsos de tiempo innecesarios y perjudiciales para el personal de esta área. El no contar con un administrador del sistema, provocando así un conocimiento limitado sobre el sistema que maneja esta unidad, debiendo realizar consultas a la oficina social de República Dominicana y por la diferencia horaria generando pérdidas de tiempos innecesarias.

6. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Presencia Nacional	Posibilidad de gestionar convenios con el gobierno nacional
Visibilidad de la marca	Captación de nuevos socios en el sector privado
Amplia experiencia en proyectos de gestión	Ampliar la visibilidad institucional, con proyectos de alto impacto social
Personal con altos principios de solidaridad, esperanza y desarrollo	
Pertenecer a una institución internacional como es WVI	
DEBILIDADES	AMENAZAS

Demora en los procesos internos	Conflictos sociales
Falta de conocimiento sobre las políticas vigentes	Políticas restrictivas de excesivo control del actual gobierno
Falta de control en tiempos y lugares de entrega	Competencia desleal
de proveedores reducido y sin actualizar	Establecer procesos altamente complejos, con proveedores con nula o escasa experiencia en el rubro

7. MARCO TEORICO

7.1 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL PERSONAL DEL AREA DE COMPRAS

7.1.1 ATENCION AL CLIENTE EN LAS INSTALACIONES

El lugar donde funciona actualmente el área de compras se encuentra en la Oficina Nacional de World Visión Bolivia y que también comparte espacio con el área legal, donde se maneja información sensible de la Organización así como convenios con Instituciones públicas y privadas, además de files personales de los beneficiarios a nivel nacional, por lo tanto se recomienda la reubicación del área de compras en un lugar donde el cliente interno tenga la facilidad de poder ingresar y realizar consultas, además de hacer seguimiento a sus requisiciones. Permitiendo que sea un lugar amigable con los demás colaboradores, estableciendo un clima de confianza,

mejorando la imagen del área, donde prevalezca la información, respeto y calidad en los productos esperados.

En la atención al cliente interno, prevalece la COMUNICACIÓN, siendo esta la base para de cualquier relación comercial, donde esta consiste en la transmisión desde un emisor hacia un receptor, mediante un canal, empleando un lenguaje claro, coherente y de fácil comprensión.

Es importante aclarar que contar con una política de puertas abiertas:

- Facilita la comunicación con las otras áreas,
- Establece niveles de consulta de manera casi inmediata.
- Permite la interrelación de ideas, sobre cómo puede iniciar, elaborar y concluir un proceso.
- Facilita que las otras áreas se involucren en el conocimiento de las normativas vigentes de la Organización.
- Establece tiempos y niveles de urgencia (según sea el caso) para así poder determinar la atención necesaria que amerite cada situación.

Si bien anteriormente la pandemia del COVID-19 obligo a casi todas las empresas adoptar medidas de prevención y cuidado desde casa, implementando el Teletrabajo; dicha herramienta no tuvo los resultados esperados, ocasionando así un aletargamiento en los procesos, con argumentos varios, pero que en la práctica termino ocasionando retrasos de manera considerable, incluso una vez que se hayan levantado las restricciones impuestas por el gobierno nacional.

7.1.2 COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral” y debe cuidar los siguientes

aspectos:

- La calidad de la voz: La voz chillona denota ordinareiz; la quebradiza, tristeza; la serena equilibrio, seguridad y compresión; la fuerte, autoridad.

- El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables, cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial e íntimo. Es conveniente cambiar sutilmente de intensidad de voz, de acuerdo con lo que se dice, para animar al interlocutor. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- La dicción, pronunciación y fluidez: Determina la forma de hablar.

Hay que vocalizar correctamente, articular y acentuar bien los sonidos, y evitar tics y coletillas en las frases, así como palabras de relleno (bueno, pues, mmm...).

- Velocidad en la pronunciación: Una velocidad moderada ahorra repetición y evita falsas interpretaciones.
- Tiempo de habla: El tiempo de habla no ha de ser escaso ni descompensado, tanto para el cliente, como para el profesional, debe repartirse al 50%. Es muy importante dejar al cliente que se exprese sin agobiarle. Esto nos ayudará a detectar sus necesidades.
- El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel, sin superioridad ni demagogia.
- Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente y el profesional, pues indica una actitud receptiva que el cliente agradecerá.

Considerando los aspectos antes citados, llegamos a la conclusión que un lenguaje amable, claro, sin pausas y mucho lenguaje técnico. Facilita que el cliente interno, pueda comprender de mejor manera los procesos que lleva adelante la organización,

así como los tiempos y lugares donde se podrían entregar los productos y/o servicios ofrecidos.

También es importante mencionar que un medio de comunicación altamente efectivo y de respaldo es el envío de correos electrónicos, mismos que además de permitir respaldar las solicitudes de las otras áreas, también es una buena herramienta de seguimiento al cumplimiento de los procesos solicitados.

7.1.3 OTROS ASPECTOS A SER CONSIDERADOS

Un aspecto fundamental de esta evaluación es tomar en cuenta el evitar tensión con el cliente interno, donde esto también incluye hablar con soltura y la profesionalidad que el cargo amerita.

Dicho esto, al momento de comunicarse con el cliente interno, se debe tratar que el mismo se relaje, evitando distorsionar la información proporcionada, teniendo con cuidado con los comentarios que sean de difícil comprensión, así como empezar hablando sobre la complejidad de los procesos solicitados por las diferentes áreas de la Organización.

Otro punto a ser considerado es el respeto al momento de entablar una conversación con el cliente interno, vale decir que por respeto al compañerismo no se debe atender el teléfono mientras la conversación no haya concluido.

7.1.4 LA RETROALIMENTACION

En toda comunicación bidireccional, el emisor recibe constantemente retroalimentación del receptor: Las respuestas verbales (lenguaje), y no verbales (gestos) del receptor permiten al emisor determinar si aquél está atendiendo un mensaje.

En la conversación telefónica al no existir comunicación no verbal se debe sustituir esta comunicación por expresiones verbales tales como: Entiendo, comprendo, sí, en

efecto, etc., así permite que el cliente interno compruebe que el colaborador está comprendiendo su mensaje y le está prestando atención.

7.1.5 ESCUCHA ACTIVA

A diferencia del verbo oír que denota una acción pasiva, el verbo escuchar conlleva una acción, la búsqueda activa del significado, por lo que requiere un mayor esfuerzo intelectual.

La escucha activa mejora cuando el receptor adquiere empatía con el cliente. Se debe:

- Mantener una mentalidad abierta.
- Concentrarse en lo que está diciendo el cliente.
- Escuchar abiertamente.
- Repasar lo que ha comentado anteriormente (reformular).

7.1.6 EL LENGUAJE

El lenguaje debe caracterizarse por un vocabulario rico para poder expresarse y reforzar los argumentos, además de original, inteligible y claro.

7.1.7 TIPOS DE EXPRESIONES:

- **Simples:** Se debe utilizar un lenguaje sencillo y adaptado al interlocutor. Al ser entre empleados de la misma empresa, utilizar el argot propio del sector al que pertenecen. Sin embargo, si es un cliente externo, el empleado tendrá que adaptarse al contexto y nivel de conocimientos del interlocutor.
- **Positivas:** Son aquellas palabras o expresiones que influyen positivamente en la

mente del interlocutor(cómodamente, seguridad, garantía, fiabilidad, etc...).

- **Negativas:** Son palabras o expresiones que influyen negativamente en el interlocutor. Es básico en unareclamación telefónica no mencionar la palabra “problema”.
- **Agresivas:** Son aquellas palabras que pueden herir la susceptibilidad del cliente interno, creando una barrera defensiva hacia el colaborador que le atiende o provocando en el cliente interno una actitud de rechazo hacia la organización y servicio en general (está equivocado, no tiene razón...).
- **Dubitativas:** La utilización de estas expresiones ocasiona dudas en el cliente interno y le hace pensar que el empleado no tiene muchos conocimientos de lo que hace (creo que..., tal vez..., no sé...).

8. OBJETIVOS

La instauración de un plan de mejora continua de estas características responde principalmente, a las necesidades de las distintas unidades de la Organización, donde la finalidad es ofrecer un valor añadido a su servicio, ofreciendo mayores comodidades al cliente interno (evitar la espera de colas, rapidez, garantía y compromiso de respuesta al cliente interno).

Un plan de mejora continua también tiene como objetivo la evaluación del desempeño y se podría decir que consiste en: “Apreciar objetivamente el desempeño del personal para determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral, así como detectar falencias y potencialidades”.

La implementación o aplicación de instrumentos, medios o métodos de evaluación de Desempeño dependerá mucho de los objetivos y fines que quiera alcanzar cada organización. En general las empresas establecidas formalmente y permanentes en el tiempo implementan diferentes métodos de evaluación. Resalta el hecho que los empleados más antiguos en la organización son evaluados con menor rigurosidad o periodicidad que los nuevos. Estos últimos, además del período de prueba, que ya es

un método de evaluación de corto plazo, son evaluados con mayor frecuencia y con mayores elementos de comparación. Si un trabajador

nuevo muestra capacidad y destreza para realizar tareas de mejor manera que un trabajador antiguo entonces es considerado en un potencial recurso caso contrario, mejor quedarse con lo viejo conocido que con lo nuevo por conocer.

7.1 METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

En el marco de la investigación, desarrollamos algunos métodos de evaluación basados en información resultante del desempeño pasado y en el desempeño esperado hacia futuro.

- Métodos basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado, tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- a) Escalas de gráficas o de puntuación:** Es el método más antiguo y utilizado por las organizaciones del mundo, Sillerico, (2013, p.33) en su trabajo investigativo, resume: “el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación; se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos registrados en una plantilla por cada sujeto evaluado. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren

poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve

menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- b) **Escalas de clasificación del comportamiento.** Las mismas que se construyen mediante el registro de incidentes críticos. Una vez identificadas las áreas más importantes de rendimiento sobre todo en el caso de técnicos o profesionales cuyo trabajo está debidamente regulado y normado. 40 Los estándares sobre los cuales se basa la evaluación, facilitan la comprensión de los evaluadores como de los evaluados facilitando el proceso de retroalimentación a la que está obligado todo proceso de evaluación. Donnelly, Gibson e Ivancevich (1995, p.476) concluyen afirmando que debido a que los empleados con amplios conocimientos sobre el trabajo son parte del desarrollo del proceso de evaluación, este método es altamente confiable, valioso y que abarca todos los aspectos del trabajo.
- c) **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato, independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Por las características del proceso de evaluación que sesigue con los trabajadores administrativos de la Universidad podemos afirmar que este es el método que se aplica actualmente. Las ventajas, resume Sillero en su investigación, (2013, p.34) son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de

personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- d) **Método de selección forzada:*** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, cada par de afirmaciones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento; tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.
- e) **Método de registro de acontecimientos críticos:*** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes; gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el

supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado. (Sillerico, p.35).

- f) **Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
- g) **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información; la evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.
- h) **Métodos de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de que se basan en

la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor; son muy útiles para la toma de decisiones, sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor (que). Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, hay dos puntos que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- i) **Método de categorización:*** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que algunos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, además de ser muy poco objetivo. Si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores, su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
- j) **Método de distribución forzada:*** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método, se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición centralizada, así como, las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente calificados.
- k) **Método de comparación por parejas:*** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

- l)* **Métodos basados en el desempeño a futuro:** Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.
- m)* **Auto evaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. “El argumento principal que apoya este enfoque es que mejora la comprensión que el empleado tiene del rendimiento en el puesto”. (Donnelly, Gibson, Ivancevichs. 1995).
- n)* **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Sillerico (2013, p.38) puntualiza: Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurar su logro. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortas; es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.
- o)* **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes

psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a técnicos, profesionales o directivos jóvenes y brillantes.

p) **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero; requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

q) **Método de Evaluación de 360° o Evaluación Múltiple:** El método de evaluación de 360° es un sistema integral de evaluación, toma en cuenta la opinión del jefe inmediato superior de una persona sujeto de evaluación, como lo hace un sistema tradicional, pero también toma en cuenta el punto de vista de personas que son parte del entorno en el que se desempeña el sujeto. El jefe del jefe, o supervisor del jefe inmediato superior; los compañeros de trabajo; posibles clientes internos y externos; subordinados y finalmente el mismo sujeto de la evaluación pueden ser parte de este

método de evaluación de desempeño. Las fuentes de información para desarrollar un instrumento de evaluación de 360° son: el supervisor o supervisores de la persona evaluada, los propios compañeros de trabajo, la persona evaluada, los subordinados de la persona evaluada e individuos que están fuera del ambiente de trabajo. El uso de evaluaciones múltiples o de 360° se hace cada vez más común. Una de las ventajas principales según Donnelly, Gibson e Ivancevich, (1995, p.474) es que las calificaciones determinadas por los superiores, los compañeros o por uno mismo, proporcionan gran cantidad de información sobre la persona evaluada, hace de este método, un instrumento más integral y completo en el propósito de alcanzar los objetivos de la evaluación de desempeño. “Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo”. (Alles, Martha Alicia, 2007, p.145). La inexistencia de métodos de evaluación en muchas organizaciones o que sus métodos vigentes no sean precisamente el mejor, se debe muchas veces a que simplificamos la visión y la importancia de los objetivos de un buen sistema de evaluación porque mantenemos el criterio de que el gerente o el jefe tiene dotes de psicólogo y sociólogo capaces de evaluar sin mayores elementos a sus subordinados. Se dan a la tarea de evaluar a su personal sin ni siquiera fijar sus objetivos, parámetros o instrumentos que puedan ser aplicados. Al final estos procedimientos se pierden en la nebulosa para luego tratar de compensar los malos resultados con actitudes inadecuadas que obstaculizan y distorsionan los procesos de evaluación. McConkey, (1981, p.223) concluye respecto a esta mala práctica con la siguiente frase: “El santo y seña de esta escuela pareciera ser: Hágase grande, presumido y consumidor de tiempo y por lo menos sonará como efectivo”.

- r) **Capacitación:** La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2011, p.322). Todo proceso de capacitación además debe estar orientado a satisfacer las demandas que derivan de un proceso de evaluación del

desempeño, más aún cuando las necesidades son recurrentes. El propósito fundamental de un proceso de capacitación es modificar la conducta y práctica laboral en el grupo o equipo de trabajo. Chiavenato, puntualiza 4 etapas del proceso de capacitación: (2011,p.325) □Detección de necesidades de capacitación □Programa de capacitación para atender las necesidades □ Implantación y ejecución del programa de capacitación □

- s) **Evaluación de los resultados:** Movilidad de Recursos Humanos La movilidad de recursos humanos comprende la promoción, la transferencia y eventualmente la destitución. Dependerá mucho de los resultados de la evaluación del desempeño de cada trabajador en su puesto y en función a los resultados alcanzados. La promoción generalmente es una consecuencia de una buena evaluación de desempeño, sucede cuando se presenta la posibilidad de un ascenso en línea o la necesidad de cubrir un puesto para el cual una o varias de las personas evaluadas han demostrado capacidad, conocimiento, habilidad y destrezas adecuadas. La transferencia puede darse en una misma línea o nivel de trabajo cuando se hace una valoración más enfocada en las capacidades y aptitudes para desarrollar funciones en uno u otro puesto de trabajo similar pero no idéntico. La destitución es una consecuencia negativa de un proceso de evaluación de desempeño por la que se identifican más factores contrarios a los requeridos para el cumplimiento de una tarea o función. En muchos casos, los resultados de una evaluación en la que se recomienda capacitación adecuada a personas que presentan deficiencias en su desempeño, no son asumidas por los responsables de recursos humanos o por el mismo trabajador. Consecuencia de ello, la evaluación negativa será recurrente concluyendo con una posible destitución.
- t) **Registro del personal:** El registro del personal comprende todas aquellas acciones que permiten mantener una base de datos actualizada de cada uno de los trabajadores y funcionarios de la organización. Estos registros pueden ser físicos como en medios magnéticos. Es importante que estos registros, estén a disposición de los directivos, jefes inmediatos y supervisores y otros niveles superiores de manera que, puedan hacer seguimiento continuo a la evolución del comportamiento de cada trabajador,

las mejoras en cuanto a formación, capacitación e inclusive en la adopción de capacidades y destrezas que pueden ser consideradas en el desarrollo de tareas y funciones de mayor nivel.

8. PROPUESTA

“Es importante que un empleado se encuentre informado de cuál es su situación respecto a su desempeño laboral”.

Mosqueira.

Implementar el método de Evaluación del desempeño para el personal del área de compras en World Visión Bolivia y en sujeción a los objetivos propios del área de Gente & Cultura nos permitirá generar procesos de evaluación del desempeño más objetivos, que permitan otorgar incentivos o implementar medidas correctivas en la Organización.

Donde podemos identificar a sus clientes: Directores, Gerentes, Especialistas, Analistas, otros administrativos y/o clientes externos a quienes brindan atención o servicios. Por lo tanto, el Método de Evaluación del Desempeño para el personal del área de compras toma en cuenta a personas representativas de estos grupos del entorno laboral de cada trabajador.

La Evaluación del desempeño, se activa cuando un miembro del área presenta falencias, retrasos, quejas o algún argumento poco creíble y es realizada por el Jefe Inmediato Superior basado en las causales debidamente fundamentadas. El área de Gente & Cultura verifica los resultados de la evaluación y resuelve la pertinencia de una Evaluación complementaria.

El personal de la Oficina Nacional (Obras), inicialmente aplicará el instrumento de evaluación, conformada por el Gerente de Gente & Cultura, el Jefe de la Unidad de Operaciones, el Gerente del área de Compras donde pertenece el funcionario sujeto de evaluación.

9. CONCLUSIONES

Después del desarrollo de la problemática por la que atraviesa la unidad de compras y considerando la urgente necesidad de tener estándares de medición para realizar un

control a los procesos internos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El presente plan de mejora continua plantea una mejor retroalimentación entre evaluadores y evaluados, considerando principalmente optimizar y mejorar de manera permanente los procesos de adquisiciones solicitados por las diferentes áreas de la organización. En tal sentido el plan de mejora permitirá cambios favorables y que estén acorde a las necesidades de la Organización, implementando un mayor flujo de confianza, asertividad y comunicación con el cliente interno, pues una Pronta atención a los procesos de logística, cadena de abastecimiento, contacto con proveedores evitará poner en juego no solo la imagen reputacional, si no el financiamiento de los socios estratégicos a nivel nacional como internacional.

El plan de mejora continua del personal del área de compras contiene los elementos y contenidos suficientes, necesarios para una adecuada evaluación. El procedimiento que establece el plan de mejora continua está a cargo del Jefe Inmediato Superior. Las principales causas por las que los funcionarios presentan rechazo a los resultados del plan de mejora continua, apunta a deficiencias en el proceso de aplicación de las evaluaciones incluyendo a las personas encargadas de dicha tarea. Los funcionarios, saben que deben ser evaluados en su desempeño de manera recurrente, más no conocen en detalle los factores y elementos que se consideran en su evaluación, generando discrepancias conceptuales en la calificación o valoración de los factores o elementos. Los resultados de las evaluaciones de desempeño para el plan de mejora continua, deben ser conocidas por el conjunto de los funcionarios, sobre todo en cuanto a la implicancia que estos resultados puedan tener para generar una mayor conciencia y compromiso laboral en su puesto de trabajo, su unidad y, sobre todo con la Institución que los acoge y a la que finalmente se deben. Si bien los datos que nos permite estimar la encuesta, son positivos en una relativa mayoría, aun cuando exista una pequeña minoría descontenta con los resultados y consecuencias de la evaluación de desempeño para el plan de mejora continua; sus efectos en el clima laboral y organizacional pueden ser mayores. Por lo tanto, es importante no desconocer la importancia de la opinión de todos, aun de estos pequeños porcentajes

en desacuerdo. Por todo lo antes remarcado, se considera que los resultados para la evaluación del desempeño justifican la necesidad de un método de manera recurrente, esto con la finalidad de mejorar cualitativa y cuantitativamente la objetividad y resultados de la evaluación de desempeño, así como la necesidad de implementar procesos complementarios a la evaluación de desempeño.

10. RECOMENDACIONES

- El establecimiento de compromisos a nivel personal, implicara mayor responsabilidad y compromiso por parte de los colaboradores. Como también un gran aporte a la Organización en aspectos que van con la Misión y Visión Institucional.
- Se considera urgente y de manera pronta, la actualización de equipos y herramientas tecnológicas proporcionados al personal de esta área, pues se pudo evidenciar que ocasionan demoras considerables al momento de procesar las solicitudes del resto de las áreas. Considerando a esta área como estratégica y de alta importancia, se debe considerar la asignación de recursos financieros, para mejorar las condiciones y por ende la calidad de trabajo Organizacional.
- Si bien la Evaluación del Desempeño es altamente importante en el cumplimiento de procesos en la Organización, se debe considerar aspectos de bonificación por cumplimiento de metas, compensación por días laborales extraordinarios y ocasionalmente asignar tiempo de esparcimiento a nivel familiar (ej.: implementar el día de la familia o algo similar).
- Se debe realizar una capacitación constante sobre el sistema que maneja el área de compras, considerando que esta herramienta es usada principalmente en EE. UU, Europa y Asia., misma que sufre constantes modificaciones y no se cuenta con el soporte técnico necesario para entender su uso correcto.
- Se debe aclarar al personal evaluado que este plan de mejora no busca establecer mecanismos de control y presión, que sean confundidos con medidas orientadas a la desvinculación del mismo, más por el contrario establece un mecanismo de solución amigable y con beneficio mutuo, que procure las atenciones tanto a los miembros de esta área como al resto de los colaboradores que integran Visión Mundial Bolivia.
- Finalmente se debe mencionar que cualquier organización sea pública, privada o sin fines de lucro, debe considerar que uno de sus pilares más importantes y que aporta en gran manera para el desarrollo de sus actividades, es el capital humano; mismo que si bien necesita un mecanismo de control y establecimiento de metas, tanto grupales

como individuales; también requiere un nivel de reconocimiento por la labor y desempeño que van en beneficio de la Organización.

11. BIBLIOGRAFIA

- Diccionario De Marketing, Editorial Cultural S.A. Edición 1999, Madrid, España.
- Dirección De Marketing Y Ventas, Cultural De Ediciones S.A. Madrid, España.
- Gestión Del Talento Humano, Autor: Idalberto Chiavenato, McGraw Hill Interamericana S.A. 2002, México.
- Metodología De La Investigación, Autores: Roberto Hernández Sampieri,
- Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. Editorial Litográfica Ingramex, 2002, Tercera Edición. México.
- Revista Digital Investigación Y Educación.

Número 20 septiembre Del 2005 Vol. – 3. Wikipedia.Org.

- Alles, Martha Alicia “Desempeño Por Competencias, Evaluación De 360°”, 2007.
- Arias G. Fernando. Administración De Recursos Humanos. Ed Trillas México 1977.
- Cámara Amaya Judith, Universidad Mayor De San Andrés, Facultad De Medicina, Enfermería, Nutrición Y Tecnología Médica, Unidad De Postgrado Maestría En Gerencia Y Gestión En Enfermería “Modelo De Evaluación Del Desempeño Por Competencias”, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano, Ed. McGraw Hill, Bogotá Dc Colombia, 2002
- Chiavenato, Idalberto. Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano De Las Organizaciones, Ed. McGraw Hill, 9na. Edición, 2011.

- Donnelly, Gibson, Ivancevichs. Fundamentos De Dirección YAdministración
- Linares Gonzalo, Universidad Mayor De San Andrés, Tesis De Grado“Políticas Laborales De Estado Y Derecho Laboral”, 2007.
- Mc Conkey Dale D. Administración Por Resultados, 1981

ANEXOS

ESTADO DE COMPRAS ULTIMO TRIMESTRE 2021 CIERRE DE GESTION
FISCAL 2021
(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)

Estado del pedido (encabezado) Emitido									
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS (\$us.)									
Suma de Total informado	Etiquetas de columna								
Etiquetas de fila	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Tatiana Contreras	28.449	1.736	8.264	9.870				45.562	259.797
Roberto Rodriguez	796			412	11.372	776	52.640	2.177	197.851
Rilka Rivera	80130		525	321	257	642	215	403	57.405
Jhonny carrillo	292			299	2.023	284		1.683	49.972
Magdiel Mosquera								408	25.591
Lizbeth Torrico	553				657				21.246
jorge Alvarez	1.956	1.196	1.641	1.271	3.097	2.824	12.124		19.210
Sergio Denis Rodriguez									5.160
Total general	802.133	3.404	31.967	26.265	27.715	73.430	101.811	765.035	

INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES

VALORACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO AF21

Estimadas(os) colaboradoras:

Como parte del proceso de Gestión del Desempeño, les pedimos completar la Valoración Anual con base en las metas planteadas para este año fiscal; y que deben estar en concordancia con el Acuerdo Anual del Desempeño AF21 y el Seguimiento al Acuerdo de Desempeño. Es importante tener presente que este proceso nos brinda la oportunidad de dar y recibir retroalimentación, así como reconocer y valorar el desempeño realizado por cada uno de nosotros.

Este formulario debe ser llenado de forma conjunta entre líder y colaborador, por lo cual les motivamos a aprovechar este espacio de diálogo, donde la asertividad y el respeto mutuo sean los componentes clave en su reunión.

El llenado del formulario toma aproximadamente 1 hora y debe ser realizado en una sola sesión. **Una vez concluido, se debe hacer click en el botón "Listo" al final de la página para que la plataforma guarde la información.**

Muchas gracias...

INFORMACIÓN GENERAL

* Ingresar los siguientes datos:

Cédula de identidad] del evaluado (solo número):	<input type="text"/>
Nombre del evaluado:	<input type="text"/>
Cargo del evaluado:	<input type="text"/>
Nombre del evaluador:	<input type="text"/>
Cargo del evaluador:	<input type="text"/>

* Base de trabajo del evaluado:

Indique el nombre de su unidad o proyecto complementario al cual pertenece:

SECCIÓN A: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO

Con base en su Acuerdo Anual del Desempeño y Seguimiento al Acuerdo de Desempeño, por favor proceda a realizar la evaluación anual por cada objetivo planteado. Los criterios para la calificación de los objetivos son:

- **Excelente:** Excedió por mucho el objetivo planteado. Muy alto desempeño
- **Recomendable:** Excedió el objetivo planteado. Alto desempeño
- **Competente:** Alcanzó exitosamente el objetivo planteado. Buen desempeño
- **Necesita mejorar:** Trabajó para alcanzar el objetivo planteado, pero no alcanzó las expectativas consistentemente. Regular desempeño
- **No satisfactorio:** No se logró el objetivo planteado. Desempeño no satisfactorio

* A1. EVALUACIÓN ANUAL DE OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO:

OBJETIVO 1:	
Logro Objetivo 1 (con base en indicador planificado):	
Medio de verificación Objetivo 1:	
OBJETIVO 2:	
Logro Objetivo 2 (con base en indicador planificado):	
Medio de verificación Objetivo 2:	
OBJETIVO 3:	
Logro Objetivo 3 (con base en indicador planificado):	
Medio de verificación Objetivo 3:	
OBJETIVO 4:	
Logro Objetivo 4 (con base en indicador planificado):	
Medio de verificación Objetivo 4:	
OBJETIVO 5:	
Logro Objetivo 5 (con base en indicador planificado):	
Medio de verificación Objetivo 5:	

* Calificación de objetivos del desempeño relacionados al POA:

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

Comentarios del evaluador en relación al cumplimiento de objetivos del POA:

2

A2. EVALUACIÓN ANUAL DE OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO VINCULADOS A GNOD- RNOD-PCPR:

Este apartado sólo debe ser llenado por líderes de Oficina Nacional.

OBJETIVO 1:	
Logro Objetivo 1 (con base en indicador planificado):	
OBJETIVO 2:	
Logro Objetivo 2 (con base en indicador planificado):	
OBJETIVO 3:	
Logro Objetivo 3 (con base en indicador planificado):	
OBJETIVO 4:	
Logro Objetivo 4 (con base en indicador planificado):	
OBJETIVO 5:	
Logro Objetivo 5 (con base en indicador planificado):	

* *Calificación de objetivos del desempeño vinculados a GNOD-RNOD-PCPR:*

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

Comentarios del evaluador en relación al cumplimiento de objetivos vinculados a GNOD-RNOD-PCPR:

--

SECCIÓN B: EVALUACIÓN DE PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

Con base en las metas planteadas en su Plan Individual de Desarrollo, evaluar el cumplimiento de las mismas, bajo los siguientes criterios de calificación:

- **Excelente:** Excedió por mucho la meta planteada. Muy alto desempeño
- **Recomendable:** Excedió la meta planteada. Alto desempeño
- **Competente:** Alcanzó exitosamente la meta planteada. Buen desempeño
- **Necesita mejorar:** Trabajó para alcanzar la meta planteada pero no alcanzó las expectativas consistentemente. Regular desempeño
- **No satisfactorio:** No se logró la meta planteada. Desempeño no satisfactorio

B1. EVALUACIÓN DE METAS DE APRENDIZAJE Y EQUILIBRIO DE VIDA:

Meta de desarrollo espiritual:	
Logro alcanzado:	
Meta de aprendizaje:	
Logro alcanzado:	
Meta de equilibrio de vida:	
Logro alcanzado:	

3

Calificación de metas de aprendizaje y equilibrio de vida:

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

Comentarios en relación al cumplimiento de metas de aprendizaje y equilibrio de vida:

--

B2. EVALUACIÓN DE METAS DE MEJORA DEL CLIMA Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Este apartado debe ser llenado por líderes de unidad, programa o proyecto y Gerentes de Zona, citando acciones puntuales que se trabajaron durante el AF21 con el equipo a su cargo.

Aplicación del valor "Valoramos a la personas":	
Mejora del compromiso de su personal:	
Mejora de la Efectividad Organizacional / Agilidad Organizacional:	

Calificación de meta de mejora del clima y fortalecimiento de la cultura organizacional:

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

Comentarios en relación al cumplimiento de meta de mejora del clima y fortalecimiento de la cultura organizacional:

--

B3. EVALUACIÓN DE METAS DE GESTIÓN DE PERSONAL - ESTILO DE LIDERAZGO:

Este apartado debe ser llenado sólo por líderes de unidad, programa o proyecto y Gerentes de Zona con base en las metas planteadas para el AF21, en relación a la gestión de su personal y mejora de su estilo de liderazgo.

Meta 1:	
Logro alcanzado:	
Meta 2:	
Logro alcanzado:	

Calificación de meta de gestión de personal y mejora del estilo de liderazgo:

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

Comentarios en relación al cumplimiento de metas de gestión de personal y mejora de estilo de liderazgo:

--

SECCIÓN C: CALIFICACIÓN GENERAL Y COMENTARIOS FINALES

Considerando toda la información llenada hasta el momento en el formulario de Valoración Anual AF21, asignar una calificación final al desempeño del evaluado. Los criterios para la calificación general son:

- **Excelente:** Excedió por mucho los requerimientos establecidos por el rol de manera consistente en este año. Muy alto desempeño
- **Recomendable:** Excedió los requerimientos establecidos por el rol de manera consistente en este año. Alto desempeño
- **Competente:** Alcanzó exitosamente los requerimientos establecidos por el rol en este año. Buen desempeño
- **Necesita mejorar:** Trabajó para alcanzar los requerimientos establecidos por el rol en este año, pero no alcanzó las expectativas consistentemente. Regular desempeño
- **No satisfactorio:** Los requisitos del rol no se cumplieron este año y no hay evidencia de que se haya llevado a cabo mejoras requeridas. Desempeño no satisfactorio

CALIFICACIÓN FINAL DEL EVALUADO:

No satisfactorio	Necesita mejorar	Competente	Recomendable	Excelente

COMENTARIOS FINALES

Comentarios generales del evaluado:

Comentarios generales del evaluador:

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO...

Ustedes (evaluado y evaluador) han completado con éxito el proceso de Valoración Anual del Desempeño; y manifiestan que la realización de la presente Valoración Anual del Desempeño AF21, fue realizada en concordancia con el Acuerdo del Desempeño AF21 y el Seguimiento al Acuerdo del Desempeño.

Favor hacer click en el botón "Listo" para que el sistema registre toda la información.

Les agradecemos por su tiempo y predisposición a cumplir con este estándar institucional y los motivamos a seguir dando lo mejor de ustedes en este ministerio.

¡Que Dios les bendiga!

EQUIPO DE GENTE Y CULTURA

NIT

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

RÉGIMEN GENERAL

1005307027

NO EMITE FACTURA

Contribuyente: VISION MUNDIAL BOLIVIA

Domicilio Tributario: CASA MATRIZ AVENIDA HERNANDO SILES Nro. 6023 ZONA OBRAJES

Gran Actividad: SERVICIOS

Actividad Principal: Actividades de Organismos no Gubernamentales sin Fines de Lucro

Tipo Contribuyente: PERSONA JURIDICA



IMPUESTOS NACIONALES

