

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“Evaluación de desempeño laboral en organizaciones unipersonales y su cadena de valor”

PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA
ESTUDIANTES NO GRADUADOS
MODALIDAD ACTUALIZACION

Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura

Por: Hilda Monica Condori Quispe

La Paz- Bolivia

Junio -2016

DEDICATORIA

Durante estos años de egreso, de gratas vivencias, en mi formación y de experiencias y momentos de éxitos y también de frustración para poder cumplir mis objetivos para así poder alcanzar uno de mis más grandes anhelos, culminar mi carrera académica y los deseos de superarme y de lograr mi meta hicieron vencer todos los obstáculos y por ello debo dedicar esta etapa de mi vida a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo y por sobre todo me brindaron su amistad:

A Dios Todopoderoso por darme la vida e iluminar mi camino y caminar junto a mí en el momento de desesperanza, a su madre María.

A mi hijita Ailin Camila por ser el motor de mi vida y la valentía que me mostro frente a la adversidad, por todo el cariño y la comprensión que me ha empujado a dar lo máximo por salir adelante, para conseguir nuestros sueños.

A mis Padres: Santiago Condori Villca y Jesusa Quispe Molleriona, que son pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y han estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos momentos.

A mis hermanos: Jaime y Betty quienes me apoyaron he impulsaron para seguir adelante en la vida profesional, de quien ellos aprendí que no existen obstáculos sino al contrario retos que vencer frente a la adversidad.

A mí querido Sobrino: Adrián quien fue con quien aprendí a apreciar la vida y todo el cariño que he podido recibir de ti y todas las ocurrencias que me enseñaron a sonreír.

AGRADECIMIENTO

Quiero mostrar mi sincero agradecimiento, primeramente a la universidad mayor de San Andrés por acogerme durante los años de estudio para lograr de mí un profesional digno para trabajar por el País.

Además agradecer a Dios por darme la dicha de haber conocido Docentes honorables, administrativos de nuestra carrera, biblioteca, auxiliares, amigos y compañeros, en los cuales aprendí cada día a querer mi profesión y desarrollarla con las mejores armas que pude entender y absorber de sus conocimientos brindados.

Al grupo que forme durante esta última etapa de la carrera, porque en ellos pude encontrar experiencias laborales que me ayudaron a abrir mi mente y poder entender aún más la situación que cada uno debe asumir en la tierra.

También me queda agradecer a mis padres, hermanos, sobrino y en particular mi hija quien con su edad supo mostrarme la verdadera fortaleza y la perseverancia de seguir adelante.

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III

CONTENIDO

•ASPECTOS GENERALES

1.INTRODUCCION.....	1
2.OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICO.....	3
2.1OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2OBJETIVO ESPECIFICO.....	3

CAPITULO 1

1.1JUSTIFICACION	3
1.2ALCANCE.....	4
1.3METOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	4
1.3.1METODO DE INVESTIGACION.....	4
1.3.2TECNICAS DE INVESTIGACION.....	5
1.3.3INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	6

CAPITULO 2

2.MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1 DESEMPEÑO LABORAL.....	6
2.2FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	8
2.2.1EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	8
2.2.2ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.3CADENA DE VALOR.....	10

2.2.3.1 CADENA DE VALOR MICHAEL PORTER.....	11
2.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL.....	13
2.3.1 IMPORTANCIA, OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	14
2.3.2 METODOS DE EVALUACION.....	20
2.3.2.1 METODO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIONES.....	21
2.3.2.2 METODO DE 360 GRADOS.....	23
2.3.2.3 METODO DE CLASIFICACION ALTERNA.....	24
2.3.2.4 METODO DE LA COMPARACION DE PARES.....	24
2.3.2.5 METODO DE LA DISTRIBUCION FORZADA.....	25
2.3.2.6 METODO DE LOS INCIDENTES CRITICOS.....	25
2.4 ELEMENTOS COMUNES EN LOS ENFOQUES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	26
2.5 AREAS DE EVALUACION LABORAL.....	26
2.5.1 SATISFACCION AL CLIENTE.....	27
2.5.2 LABOR EN EQUIPO.....	28
2.5.3 LOGROS LABORALES.....	28
2.5.4 LIDERAZGO.....	29
2.5.5 CRECIAMIENTO PERSONAL.....	32
CAPITULO 3	
LA ORGANIZACIÓN AYNÍ BOLIVIA Y SU CADENA DE VALOR ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA.....	32
3.1 BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
3.2 CADENA DE VALOR.....	34
3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR.....	35

3.3ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
3.4ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	37
CAPITULO 4	
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL CONSIDERANDO LA CADENA DE VALOR.....	38
4.1 ESQUEMA DE EVALUACION.....	39
4.2 ANALISIS DE RESULTADOS.....	39
•CONCLUSIONES.....	42
•BIBLIOGRAFIA.....	44
•ANEXOS	

RESUMEN

El trabajo informe, hace referencia a la evaluación del desempeño laboral como uno de los subsistemas de la gestión de talento humano, definido como un proceso estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro, para el logro de objetivos organizacionales, así como los objetivos individuales.

Este subsistema de la gestión del talento humano, muestra que la aplicación de métodos de evaluación de desempeño, las organizaciones puedan determinar acciones que deben tomar para enfrentar las debilidades y al mismo tiempo sacar una ventaja competitiva de las fortalezas que tendría el individuo en el cargo que desempeña.

Se presentan los diferentes métodos de evaluación de manera general, además de considerar un método determinado de evaluación que se plantea en función a la estructura de una organización unipersonal, además de la cadena de valor "Ayni Bolivia", con una particularidad en la organización por ser parte de la red de comercio justo (WFTO), con base en las características de dicha organización se propone el método de evaluación de escala de gráficas, enfocado en una evaluación de desempeño gráfico discontinuo que se adecua a las normas y procedimiento existentes en la organización, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a todos aquellos cargos considerando de manera esencial a un cargo específico y la cadena de valor que marca relevancia en los resultados obtenidos.

1.INTRODUCCION

De acuerdo a las necesidades dadas en el tiempo dentro de lo que hoy conocemos como empresa podemos precisar la necesidad de evaluar y estudiar el rendimiento de los trabajadores en ella.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces, al referirnos de ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaces implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización, puede dar para que el trabajo sea manifestado en beneficios no solo para la organización sino que también englobe a su entorno interno y externo a la cual la denomina en este trabajo como cadena de valor.

Siendo de mayor importancia la instancia del individuo como parte fundamental de la realización del proceso y cumplimiento de los objetivos. De esto se puede afirmar que es el principio de la organización y creación de los métodos de evaluación y desempeño del subordinado que se basan en una técnica que estudia los procesos de la empresa y como se pueden realizar óptimamente por parte del empleado, en otras palabras se realiza un estándar de cómo y de qué forma se lleva a cabo reconociendo las actividades y fortalezas de quien lo ejecuta; sin olvidar la posibilidad de que se puede siempre a partir del resultado mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la organización.

A través del siguiente trabajo informe se desea plasmar a manera general cada una de las características, métodos y técnicas de evaluación del desempeño con el fin de aplicarlo en un futuro a diferentes tipos de organización en la cual corresponda desarrollar nuestras habilidades como administradores.

Al mismo tiempo mostrar en este trabajo informe, una aplicación muy general de la evaluación de desempeño, no solo en el empleado que trabaja dentro la organización, sino también en aquello que denominamos la cadena de valor.

2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICO

2.1Objetivo General

Aplicar un método de evaluación de desempeño laboral en una organización unipersonal, considerando a su vez la cadena de valor para lograr mayor calidad (rentabilidad).

2.2 Objetivo Especifico

- Realizar un análisis de la organización unipersonal y su cadena de valor.
- Identificar áreas involucradas en la evaluación.
- Seleccionar las áreas determinadas.
- Evaluar el desempeño.

CAPITULO 1

1.1 JUSTIFICACION

El presente Trabajo Informe es una investigación descriptiva/narrativa sobre un subsistema de la Gestión de Talento Humano, donde se expondrá de manera sistémica todos los temas referentes al mismo, es decir que abarcara conceptos generales, la dependencia y la independencia como subsistema, además de su importancia y la aplicación en organizaciones unipersonales de tal manera puedan engranar con los otros subsistemas de la Gestión de Talento Humano, como caso se toma en cuenta a una organización unipersonal que incluirá a su cadena de valor.

El adecuado desempeño de las funciones del personal de una organización unipersonal y su cadena de valor dependerá básicamente del conocimiento de procedimientos administrativos y técnicos con los que puedan realizar las actividades asignadas, en función al logro de los objetivos. Las organizaciones unipersonales como en este caso Ayni Bolivia y su cadena de valor, dispone de un presupuesto económico, el mismo es manejado por

personal idóneo capaz de hacer uso racional de los recursos económicos para su organización y manejo correcto no solo económico sino también del proceso de producción para tener un producto final de calidad. El realizar un buen reclutamiento y posterior selección de personal nos permitirá considerar personal idóneo y capaz de llevar adelante estas funciones. Además de analizar aquellas falencias que podrían existir dentro la organización o su cadena de valor.

1.2 ALCANCE

El presente trabajo informe se realizó de manera sistémica, recopilando información de uno de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano, analizando y viendo la importancia de la evaluación de desempeño en organizaciones unipersonales, tomando además la cadena de valor que acompaña a la misma, la aplicación de uno de los métodos de evaluación de desempeño, permitirá tomar decisiones para mejorar los resultados en el cumplimiento de los objetivos que las organizaciones unipersonales persiguen, además del tiempo estimado de la realización de dichas evaluaciones de desempeño.

1.3 METOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Método De Investigación

El método a utilizar es el descriptivo/ narrativo.

El método descriptivo/narrativo es una perspectiva de investigación que amplía las formas de investigación cualitativa, ya que en dicho contexto se pueden incluir algunas, fuentes de información y formas de análisis y representación más convencional.

El análisis narrativo “se ha convertido en un área sustantiva para el análisis de las experiencias de vida y la identidad conectada con los grupos sociales, las situaciones y los acontecimientos¹”

Este método, parte de aspectos y conocimientos particulares, principalmente en la manera que se desenvuelve el personal en sus funciones dentro la organización y su cadena de valor, la relación que existe entre ambas partes en el desempeño de las funciones con relación al cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar.

1.3.2 Técnicas De Investigación

Sobre tal metodología se aplica la técnica de:

- Observaciones de campo.
- Entrevista estructurada

Se realizó una observación en forma directa, como parte del equipo de trabajo, tomando nota de los aspectos más relevantes para el estudio dentro la organización y de manera indirecta en la cadena de valor, observando aquellos procesos de producción de mayor importancia.

Se estructuro además un formulario, con preguntas que fueron respondidas por el personal que trabaja en la organización y los líderes de grupo que forman parte de la cadena de valor, para poder identificar los factores internos y externos que afectan a la organización, tomando en consideración la opinión de líderes de la cadena de valor, para que de esta manera se puedan identificar factores externos que afectan a la organización, los mismos que nos permitirán, en adelante establecer el análisis y una evaluación óptima para beneficio de la organización y su cadena de valor.

¹ Roberts, Método Narrativo en la Investigación, 2002, pag.115

Se establecieron como fuentes primarias, las entrevistas con el personal de la organización y los líderes de grupo de la cadena de valor.

Se establecieron como fuentes secundarias, las revisiones de la documentación, fichas técnicas de trabajo, reglamento interno de personal, reglamento de la organización de comercio justo.

1.3.3 Instrumentos De Investigación

Se utilizó como instrumentos de investigación una libreta de notas, además de la elaboración de un cuestionario que ayude a la entrevista estructurada.

CAPITULO 2

2.MARCO CONCEPTUAL

2.1 DESEMPEÑO LABORAL

Se define desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización²”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización³”, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas

² García, María. *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Pág. 3

³ Besseyre des Horts, Charles -Henry. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Madrid, Pág. 222

son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la siguiente figura- 1.

CICLO DINAMICO DE LA ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

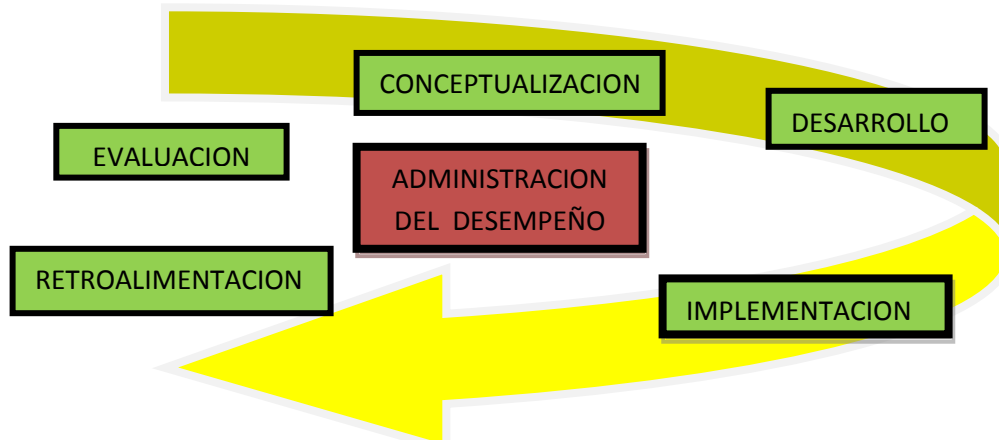


Figura -1 Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.

Fuente: Stoner J. Wankel C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990.

Con una descripción de la figura podremos decir que en la Conceptualización la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse o alcanzar, seguida de la fase del desarrollo en la que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados que se quieren obtener, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño. Anteriormente la

Implementación era una forma tradicional que se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Y la Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la organización. En la etapa de la evaluación, se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo a los objetivos planteados que se quieren alcanzar.

2.2 FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos como beneficio para la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

4.2.1 El Ambiente Organizacional

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros⁴.

Con frecuencia se considera afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso

⁴ Steve France, *Diseño y aplicación de procesos de evaluación de 360°* Ed. Panorama, Primera Edición. Pág. 37.

de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que prevalece en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien empeora.

La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización⁵. Las organizaciones son sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología.

Según Hall, citado por Suárez, el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado⁶”.

Según Chiavenato “del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional”.

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el

⁵ Grados, J et al. *Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral* Ed. Trillas. Mexico, 3ª. Ed. 1990. Pág. 312

⁶ Suárez, C. (s.f.). *Cultura y clima organizacional*. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert.consulta>: (19/06/2006).

cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

“Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicato⁷.”

4.2.2 Estructura Organizacional

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización”

2.2.3 Cadena De Valor

⁷ Idalberto Chiavenato Clima Organizacional, 2000

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, ya se está bajando los costos o aumentando las ventas, este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter⁸

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes que la constituyen, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

2.2.3.1 La Cadena De Valor De Michael Porter

Cada organización es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos. Todas estas actividades pueden ser representadas por una cadena de valor que despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y margen.

Al referirnos al margen, vemos que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar todas las actividades de valor. Dichas actividades de valor son distintas a las actividades que realiza una empresa, la cual se dividirá en dos tipos:

⁸ Michael Porter. "ventaja competitiva". libro presentado en 1985

•Actividades Primarias.-

Son las actividades implicadas en la creación física del producto, la venta y la distribución al comprador final, así como la asistencia posterior a la venta. Esta actividad primaria se divide además en cinco categorías genéricas que se observan a continuación.

1. Logística interna.- esta primera actividad, consiste en que la organización necesita gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear un producto, así también como e medio para poder distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea esta primera actividad mayor será el valor generado.
2. Operaciones.- en esta etapa se toman las materias primas, desde la logística de entrada y se crea el productos, en este sentido estas operaciones deben ser desarrolladas de una manera eficiente ya que l ser eficientes más dinero podrá recibir la organización para ahorrar y dará mayor valor agregado en el resultado final.
3. Logística externa.- esta etapa es cuando el producto ya esté terminado, debemos tomar esta cadena de valor denominad logística de salida, en esta etapa el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores o simplemente a los consumidores finales dependiendo como trabaje la organización.
4. Marketing y ventas.- en esta actividad de la cadena de valor, se debe tener un especial cuidado con los gastos de publicidad ya que son una parte fundamental de las ventas que quisiéramos realizar al tener al producto final.
5. Servicios.- esta última actividad cubre muchas áreas, desde la administración de cualquier instalación, hasta la atención al cliente después de la venta del producto. Tener un componente de servicio en la cadena de

suministro proporciona al cliente apoyo y confianza lo cual aumenta el valor del producto.

•Actividades De Apoyo.-

Estas actividades son las que sustentan a las actividades primarias, estas se van apoyando entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones que realiza las organización todas estas pueden asociarse con las actividades primarias, es conveniente recalcar que la infraestructura no forma parte de ninguna de las actividades ya que este se encuentra en la cadena completa.

CADENA DE VALOR E MICHAEL PORTER



Figura. 2 Imagen una cadena de valor genérica⁹

Fuente: Michael Porter, “Cadena de valor y su importancia¹⁰”

2.3Evaluación De Desempeño Laboral

2.3.1Importancia, Objetivos Y Beneficios De La Evaluación De Desempeño

⁹ Michael Porter, figura 2, cadena de valor genérica

¹⁰ Michael Porter, importancia de la cadena de valor, tomada del sitio Web.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son:

- a. Captación de Recursos Humanos.- Se debe revisar y valorar los criterios de selección, poniendo en evidencia debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección. Además de revisar los programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.
- b. Compensaciones.- Contemplar en forma eficaz la política de las compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y la contribución de cada persona en función a los objetivos del puesto.
- c. Motivación.- No solo debe ser de valoración cuantitativa, sino debe ser como medio eficaz de servir como instrumento.
- d. Desarrollo y Promoción.- Este es una ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de acción, confrontando los diferentes puntos de vista de los niveles jerárquicos, para abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa,

obteniendo datos para el desarrollo de cada persona y los programas establecidos por la organización.

- e. Comunicación.- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación con los resultados, como en la planificación y la proyección de las acciones a seguir a futuro para conseguir los objetivos que se esperan.
- f. Adaptación al Puesto de Trabajo.- Facilitar las operaciones de cambios, obteniendo del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo, integrando además al trabajador al puesto en un proceso de seguimiento.
- g. Descripción de puestos.- Se debe analizar las características del puesto desempeñado, así como también su entorno. Revisando los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- h. Capacitación.- Se debe detectar las necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva,

A estos efectos, al evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. En definitiva, debe ser un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Según Werther y Davis, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna¹¹”.

¹¹ Werther Jr., William B. Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. Pág 231

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse¹²”. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por ultimo proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales¹³”.

Chiavenato, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad¹⁴.”

La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía. Beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus

¹² Werther Jr., William B. Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. Pág 231

¹³ Arias, GT.F. Heredia, *Administración de recursos humanos* Ed. Trillas. México. 2000. Pág. 172.

¹⁴ Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición Mc Graw. Hill, Mexico 1988. Pág. 104.

fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento).

El jefe tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Director puede Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para las compañías es que tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada individuo, identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos

Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y Consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. “La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar¹⁵ “

Según Chiavenato. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro¹⁶.

Según Gibson. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini. La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado¹⁷.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del

¹⁵ James, A.F.Stoner R. Eduard Fremany y Daniel Gilbert. *Administracion*, Sexta Edición. Pág 32.

¹⁶ Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición Mc Graw. Hill, Mexico 1988.

¹⁷ Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona. Pág 16.

cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado¹⁸; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

El concepto básico para considerar que el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Este esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. Figura 4. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones son un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

¹⁸ Guerrero Lozano, Bernardo. *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*. Edición. Abril- Junio de 1996. Pág. 288- 35.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

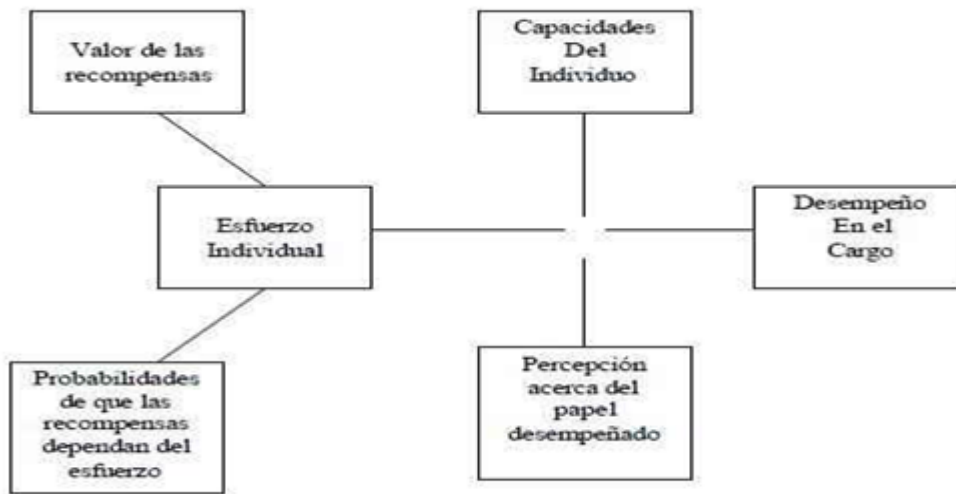


Figura 4. El esfuerzo está en función al valor¹⁹.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Métodos de Evaluación de desempeño

2.3.2 Métodos De Evaluación

Según Mondy. “Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto²⁰”

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien

¹⁹ Idalberto Chiavenato, Métodos de Evaluación de desempeño. Geo polis, web

²⁰ Wayne R, **Mondy**. M, Noe, Robert “*Administración de Recursos Humanos*”, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana Pág. 321

mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

2.3.2.1 Método De Escala Grafica De Calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Características Del Método

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

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta

descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

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

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas Gráficas semicontinuas;
- Escalas Gráficas discontinuas.

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

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores estereotiparían.
3. Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados y que muestra una forma de evaluar para un puesto determinado, los cinco conjuntos principales de obligaciones de la plaza han sido tomadas de la descripción del dicho puesto y calificado por orden de prioridad.

Por consiguiente las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

2.3.2.2 Método De 360 Grados.

La evaluación 360°, este método compendia los otros métodos y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados. “El seguimiento informático, este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los

recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado²¹". La evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado.

2.3.2.3 Método De Clasificación Alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados se ve un ejemplo de este método al final en el anexo 1 que muestra la forma de calificación alterna tomada en Dessler²².

2.3.2.4 Método De La Comparación De Pares

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de

²¹ Raia A. *Administración por Objetivos*. Trillas México Arias, GT.F. Heredia, E.V. Administración de recursos humanos Ed. Trillas. México. 2000.

²²: Gary Dessler, "*Administración de personal*", Octava Edición, Editorial Prentice Hall pág. 327

veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor. En el anexo 1 se encuentra un ejemplo de este método citado en Dessler por Richard Bolles²³.

2.3.2.5 Método De La Distribución Forzada.

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos²⁴. Ver ejemplo en el anexo1.

2.3.2.6 Método De Los Incidentes Críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases:

1. En la fase uno se observación del comportamiento de los subordinados.
2. En la fase dos se registra los hechos significativos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).

²³ Gary Dessler, Richard Bolles, *"The Quick Job Hunting Map"*. Ten Speed Berkeley CA, 1979, Pag. 5-6.

²⁴ Gary Dessler, , *"Merck's New performance Appraisal/Merit Pay System is Base don bell- Shaped Distribution,"* en *Ideal and Trends* 17 de mayo de 1989, págs.. 88-90.

3. En la fase tres se investiga la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas.

2.4 ELEMENTOS COMUNES EN LOS ENFOQUES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

2.5 AREAS DE EVALUACION LABORAL

Las áreas generales de evaluación en una empresa de servicios que se sugieren son las siguientes: Satisfacción al cliente externo, labor de equipo, logros laborales, liderazgo y Crecimiento personal. Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función del evaluado, los objetivos del departamento o equipo de trabajo, el tiempo sujeto a evaluación

y el seguimiento que se ha mantenido en este período. Como indicamos este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

2.5.1 Satisfacción Al Cliente

Debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien.

Cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuáles son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a los clientes. Con base en ello se considerarán cuatro categorías de puestos que estarán siendo evaluados con pesos diferenciados en esta área, a saber:

- 1.- los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica o escrita, sin embargo poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos.
- 2.- Los puestos que por su naturaleza no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno.
- 3.- Son los clientes internos divididos en dos categorías una directa quienes son aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación Trabajo en Equipo) y los indirectos

que son aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje.

4.- Se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos. En la última categoría son aquellos puestos que no poseen prácticamente relación con clientes internos y externos tales como guardias nocturnos, trabajadores alejados que forman parte de la cadena de valor.

2.5.2 Labor En Equipo

Ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los clientes internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. El equipo deberá fijarse para cada período de evaluación (bajo la dirección del líder formal o jefe) las normas de trabajo en equipo que han de regir su funcionamiento. Para cada una de estas normas se establecerá un puntaje específico dependiendo del peso que se le quiere brindar a una u otra de ellas. El puntaje podrá ser igual para todos o en su defecto se podrán hacer variaciones para cada uno de los miembros dependiendo de las características que posean y que se deseen modificar o reafirmar. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada.

2.5.3 Logros Laborales

Concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijen para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se

pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, higiene y seguridad ocupacional, etc., los cuales son importantes para la empresa. El ideal es que en cada área definan los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar la ejecutoria laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

2.5.4 Liderazgo

Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de si mismo. Los aspectos que sugerimos considerar son:

1.- Planeación, en un líder realiza un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinentes, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro.²⁵

2.- Delegación, esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

²⁵ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. Mac Graw Hill, 1994, México. Pág. 12

3.- Girar instrucciones, En este caso, el líder recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa cómo pueda realizarla y pueda recibir los premios²⁶.

4.- Coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización²⁷

5.- Obtener cooperación, es donde el líder debe buscar la Cooperación en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen bajo una planificación y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.

6.- Resolución de problemas, es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.

7.- Capacitación y enseñanza, el líder sabe que debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.

8.- Motivación, el líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se

²⁶ Richard L. Daft La experiencia del liderazgo. Tercera edición, editorial Thomson.

²⁷ Salle nave, Jean-Paul. La Gerencia Integral– No le temas a la competencia, témale a la incompetencia

capturará el corazón y la mente de la gente. El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición

9.- Mejoramiento continuo, el líder está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

10.- Manejo de stress, dentro del liderazgo, un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita. Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación, el manejo de las situaciones críticas y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

11.-Control y seguimiento recuerde que no todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, el líder debe ser capaz de distinguir esas necesidades, los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal

curso de las actividades, sus desviaciones deben ser analizadas y perfeccionadas cuando lo ameriten..

Para cada jefe en específico se considerarán desde uno hasta todos los aspectos anotados. El puntaje o peso relativo de cada uno varía dependiendo del período sujeto a consideración y del aspecto que se deseen mejorar. Se aclara que si alguno de los puntos no se desea considerar porque en esta área el jefe posee fortalezas evidentes, es necesario que no se considere la evaluación como un medio de detectar y resaltar debilidades, ignorando el puntaje que pudo darse por la fortaleza si se hubiera considerado dicho factor. Recuérdese que el objetivo es mejorar y no castigar.

2.5.5 Crecimiento Personal

Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en el desempeño laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo quedará a juicio de este último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto anotado.

Aquí se pueden anotar aspectos tales como estudios individuales, cursos universitarios, relaciones interpersonales, superación de vicios, mejoramiento de debilidades personales, aprovechamiento de fortalezas, etc. Se recomienda no fijar más de tres objetivos y cuando mucho se pueden fijar cuatro.

CAPITULO 3

LA ORGANIZACIÓN AYNÍ BOLIVIA Y SU CADENA DE VALOR ANTECEDENTES

3.1 BREVE HISTORIA DE LA ORGNIZACION

Ayni Bolivia inicia sus actividades en una vitrina de venta de artesanías de pequeños productores de la ciudad de La Paz y EL Alto de Bolivia que, como artesanías de recuerdos, dirigidos a clientes hospedados en uno de los Hoteles más importantes de la ciudad de La Paz.

Ayni Bolivia se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de La Paz, calle Illampu 704 desde el año 2002, la intención de crear Ayni Bolivia surge como inquietud por parte de la licenciada Vania Rivero de Zeballos, en la actualidad Directora de la organización, con la intención de apoyar y mejorar las condiciones comerciales de aquellas personas (artesanos) que se encontraban en condición vulnerable frente a la sociedad.

Ayni Bolivia es una organización unipersonal compuesta por un grupo pequeño, quienes trabajan para el cumplimiento de los objetivos, al mismo tiempo considerando como miembros de la organización a todos aquellos artesanos quienes participan en la producción de diferentes productos para la comercialización.

En la actualidad Ayni Bolivia, es una organización de comercio justo, garantizada por WFTO, World Fair Trade Organization (Organización mundial de comercio Justo) desde hace ya 10 años. Dicha membresía fue obtenida por el cumplimiento de los estándares y principios que establece el comercio justo.

El comercio Justo es una asociación comercial basada, en el dialogo, transparencia y el respeto, en la que busca mayor equidad en el comercio internacional. El mismo que contribuye al desarrollo sostenible, ofreciendo mejor condición comercial asegurando los derechos de los marginados, los productores y trabajadores del sur.

Las organizaciones apoyadas por los consumidores están comprometidas activamente en apoyar a los productores, concientizando en campañas para cambiar las reglas y las prácticas del comercio convencional internacional.

El comercio justo está regido por 10 principios que son aplicados en Ayni Bolivia de manera clara y sólida mediante el sistema de garantía de comercio justo, el cual es evaluado anualmente por un miembro del WFTO y un auditor externo.

3.2 CADENA DE VALOR

Como bien se mencionó anteriormente la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad de la organización en la cual descomponemos a la misma en sus partes que la constituyen, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Para tal efecto Ayni Bolivia al ser una organización unipersonal considera como cadena de valor a todos sus miembros (artesanos) que forman parte de Ayni Bolivia, grupos representados por líderes quienes trabajan en la producción de diferentes tipos de productos, para la comercialización.

Ayni Bolivia considera como cadena de Valor a aquellos grupos detallados a continuación:

MIEMBROS DE LA CADENA DE VALOR

AYNI BOLIVIA

Nro.	Nombre del Grupo	Nombre del Líder	Tipo de producción
1	Kusisiña	Justina Quispe	Alpaca Máquina y crochet
2	Mamanis	German Mamani	Alpaca Máquina y crochet
3	Talleres Maya	Teófila Noa	Alpaca telar

4	Cerámica Jiwasa	Elizardo Melendres	Trabajo en arcilla
5	Creaciones Stela	Estela Rhu	Muñequería

Cuadro 1. Elaboración propia

3.2.1 Descripción De Las Actividades Que Realiza La Cadena De Valor.

Como se observa en el cuadro 1 de la cadena de valor que forma parte de la organización se muestra a 5 grupos de mayor relevancia en el movimiento económico comercial de Ayni Bolivia, por tal hecho se toma esta referencia para la aplicación del método de evaluación que busca mostrar el trabajo informe.

Cada grupo identificado como cadena de valor, forma parte de Ayni Bolivia hace más de 5 años, son grupos conformados aproximadamente de 5 a 6 integrantes por cada grupo, a la cabeza de un líder quien se ocupa de ser el medio de información entre la organización y su grupo. Además el medio por la cual se reciben las requisiciones y los pagos anticipados y pagos finales por la producción de productos requeridos por un cliente y productos terminados.

El primer grupo, denominado Kuisiña, se encarga de la producción de diferentes productos de alpaca 100 %, producidos en máquinas no industriales y acabados manuales en chompas de varón, sacos de dama, ponchos, guantes, bufandas y gorros, principalmente seleccionados por la calidad del producto al momento de su entrega a la organización. Grupo conformado por 3 personas netamente familiares.

El segundo grupo, denominado Mamanis, se encarga de la producción de moebios (bufandas cruzadas), gorros, capas juveniles y bufandas en diferentes tipos de hilos, productos 100 % alpaca producidos también en máquinas no industriales y acabados manuales. Grupo conformado por 5

personas que no mantienen una relación familiar sino que son contratados por la experiencia en el manejo de maquinas tejedoras.

El tercer grupo, denominado Talleres Maya, encargado de realizar el tejido netamente artesanal, con telares fabricados por ellos mismo para la producción de mantas, bufandas, mantillas clásicas y cojines totalmente hechas a mano 100% alpaca. Grupo conformado por 4 miembros de los cuales el 80% es familiar.

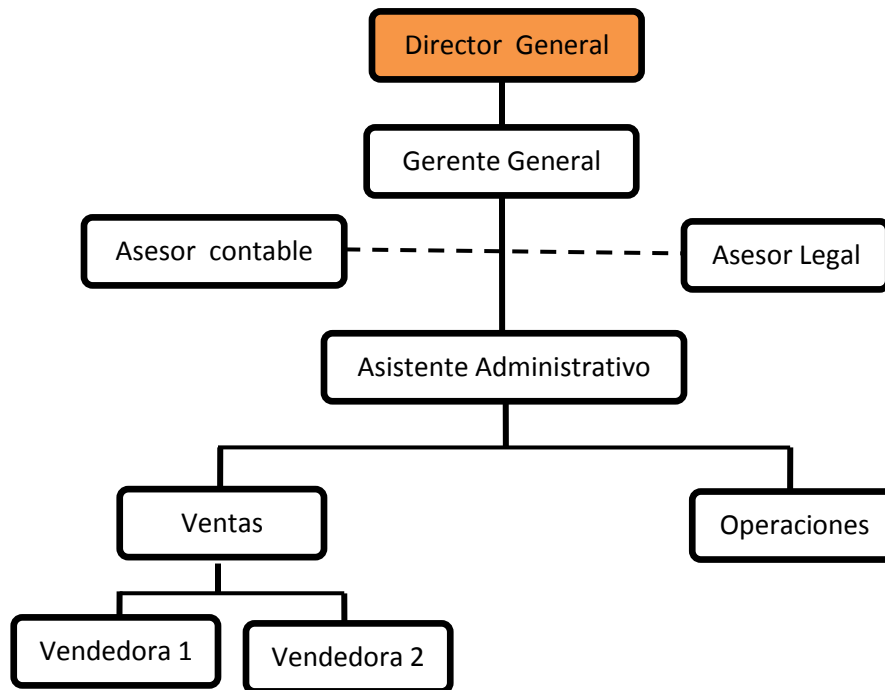
El cuarto grupo, denominado Cerámicas Jiwasa, encargado de la producción de productos elaborados en arcilla, pintada y/o esmaltada, totalmente artesanales en hornos de capacidad mediana para la producción mostrando una habilidad sorprendente en el detalle que cada uno de sus productos. Grupo conformado por 6 personas en la cual el 50% familiar.

El quinto grupo, denominado Creaciones Stela, encargado de la elaboración de pequeñas muñecas aplicadas a productos funcionales sean estos paneras, porta lapiceras, porta vineras, porta jaboneras, grupo compuesto de 2 miembros.

3.3 ESTRUCTURA JERARQUICA

Ayni Bolivia al ser una organización unipersonal tiene la siguiente estructura jerárquica:

ESTRUCTURA JERARQUICA AYNI BOLIVIA



Estructura 1. Estructura jerárquica de la organización Ayni Bolivia
Fuente: Elaboración Propia

La estructura jerárquica está conformada por una director general, seguido de un gerente general, que tendrá como dependiente a un asistente administrativo del cual dependerán las áreas de ventas y operaciones, siendo estas ultima encargadas de recepcionar aquellos productos de la cadena de valor. Cuenta además con departamentos de staff del área legal y contable.

3.4 ESTABLECIEMTO DE OBJETIVOS

Ayni Bolivia considera como objetivos los siguientes:

- Lograr comercializar el 70% de los productos terminados de la cadena de valor.
- Brindar un producto de calidad al cliente final en el tiempo establecido.
- Lograr utilidades netas del 10% para generar rentabilidad en la organización.

- Apoyar a la cadena de valor generando trabajo constante durante cada mes.
- Generar confianza y estabilidad con los miembros que componen la organización, mediante la requisición de su capacidad al menos del 65% de su producción

CAPITULO 4

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL CONSIDERANDO LA CADENA DE VALOR.

El siguiente trabajo informe detalla la aplicación de un método de evaluación de desempeño, tomando como objeto principal a la cadena de valor que constituye parte fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permitirá a la organización evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y capacitaciones y desarrollo del recurso humano, por un lado y su cadena de valor por otro, manteniendo una información sistemática y documentada proveniente del sistema.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, será proporcionar una descripción, practica, exacta y confiable de la manera en que el empleado y miembro de la cadena de valor, llevara a cabo su función en el puesto.

Con esta evaluación se podrá contemplar de forma eficaz una política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y cada miembro de la cadena de valor. Permitirá el dialogo entre los responsables, subordinados y la cadena frente a la comunicación por los resultados, como también la planificación y la proyección de acciones que se tomaran para

conseguir los objetivos. Además se identificara las necesidades de capacitación tanto para el personal y la cadena de valor.

Ayni Bolivia y su cadena de valor, al estar conformada por un número pequeño de integrantes se vio favorable la aplicación del método de escala grafica de calificaciones la cual podrá evaluar el desempeño de la organización y su cadena. Mostrando como resultado, las recomendaciones que se darán en la evaluación.

4.1 ESQUEMA DE EVALUACION

Toda evaluación requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permitirán la medición más objetiva basándonos en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto.

Para determinar los elementos esenciales de evaluación se desarrolló la observación directa sobre los puestos en la organización y conversaciones directas con cada uno de los líderes que componen la cadena de valor.

Se pudo determinar con la observación que en la cadena de valor y la organización podrían plantearse mediciones objetivas en función al número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas en la producción o la cantidad de productos vendidos mensualmente en términos financieros. En anexo 1. Al mismo tiempo determinar mediciones subjetivas con algunos grupos de la cadena de valor por la condición de vida que llevan.

4.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Al llevar a cabo la evaluación en la organización se pudo determinar una tabla de parámetros de calificación, en anexo 2, en el cual se explica las dimensiones a evaluar y el rango de calificación, esta evaluación se realizó según al conocimiento y desempeño del cargo en la organización y a la

función que desempeña en la producción del producto en la cadena de valor, además de las capacidades individuales que nos mostraron las fortalezas que poseen tanto la organización como su cadena.

Al aplicar este método de escala grafica se pudo atribuir a los puntos con el fin de cuantificar los resultados para facilitar la comparación entre los empleados y los grupos de la cadena de valor y de acuerdo con su importancia en la evaluación, los empleados pudieron ver la debilidades que cada uno tenía y las fortalezas que podrían ayudar a mejorar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Resultado del desempeño se pudo ver que tanto los empleados como la cadena de valor muestra interés y predisposición para contribuir a la evaluación del desempeño con el interés de poder cumplir con los objetivo de la organización, en el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Al evaluar a los empleados de la organización, se pudo identificar que conocen y desempeñan bien el cargo al cual fueron asignados, pero cabe mencionar que el evaluado en el cargo de vendedor a nivel individual se siente desmotivado, ya que en estos últimos años el trabajo ha sido rutinario con más demandas por parte de los superiores y las exigencias de ventas que no podían cumplirse por la ausencia de clientes potenciales a causa de la condiciones socio-políticas del país.

Al evaluar a la cadena de valor, conformada por los cinco grupos, se pudo determinar que dos de los grupos uno de producción de alpaca y otro de cerámica se sienten comprometidos con el trabajo en equipo y consideran que es necesario mantener un comunicación constante con la organización además que los mismo se comprometen con lograr los objetivos de la organización, estos grupos además de considerar el único medio de ingresos para el sustento de sus familias , se comprometieron en mejorar la calidad de sus productos, aunque cabe resaltar que ambos grupos aún no sienten

seguridad para el cálculo de sus costos al tratarse de ventas mayores para exportación, tampoco cuentan con la capacidad para hacerlo puesto que sus talleres son limitados para la producción y eso los frustra para poder trabajar al 100 %.

Cabe recalcar que también se sienten presionados por las exigencias de calidad de ciertos clientes, pese a que mostraron el mayor interés en cumplir con las especificaciones al detalle.

Uno de los grupos de la evaluación, de la cadena de valor le costó poder determinar sus funciones puesto al no conocer los conceptos generales para la evaluación de su desempeño. Al concluir la evaluación el líder mostro su satisfacción de poder ser parte de la organización con la elaboración de sus productos de alpaca.

Por consiguiente al final de las evaluaciones se pudo resaltar lo siguiente de la cadena de valor de Ayni Bolivia:

- Se debe trabajar en fortalecer el trabajo en equipo, sea cual fuera la función que desempeña para la organización.
- Se debe motivar la participación para poder recibir una retroalimentación por parte de los empleados y la cadena de valor. Considerando y aplicando alguna técnica de motivación y trabajo en equipo.
- Se deben realizar las evaluaciones periódicas, para que cada uno de los empleados y miembros de la cadena de valor puedan identificar sus debilidades y mejorar su trabajo.

•CONCLUSIONES

Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del empleado en su cargo.

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Ya que al seleccionar un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.

También pudimos notar que la evaluación de desempeño nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y se puede conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

También nos permitirá detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora. Además se podrá detectar el potencial que se tiene en la cadena de valor, de aquellos grupos que son miembros y coadyuvan en la producción de manera eficiente, para que en el futuro se pueda apoyar su desarrollo en calidad.

El método de evaluación, pese a su fácil interpretación es fundamental para que el empleado y otro puedan comprenderlo. Ya que en este desarrollo de trabajo pudo aplicarse a la cadena de valor de una organización unipersonal, viendo que el tamaño de las organizaciones no son impedimento para no

desarrollar un método de evaluación para lograr mayor eficiencia en el alcance de los objetivos.

Es importante destacar que dada la naturaleza del rendimiento al evaluar, los diferentes enfoques del desempeño poseen elementos comunes. Cualquiera que sea la técnica empleada, siempre habrá elementos, objetivos de medición y elementos subjetivos que de parte el evaluador, las mediciones deben ser hechas con herramientas de uso fácil, confiables, que califiquen realmente los elementos que constituyen el desempeño.

Se debe también manifestar estos resultados de forma medible ya que los números serán información certera para alcanzar los objetivos de la organización.

Es preciso determinar POAIs para cada gestión para así saber el desarrollo que se alcanza anualmente en función al cumplimiento de los objetivos.

Mantener un reporte actualizado de los movimientos de ventas de cada mes para que al final de la gestión pueda comprarse con anteriores gestiones y así tomar decisiones y observar la eficiencia del método de evaluación.

•BIBLIOGRAFIA

1. Idalberto Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, Ed. McGraw Hill. Colombia. 1999.
2. Alejandro M., Serguei. Diagnóstico del subsistema de evaluación del desempeño. Recuperado el 15 de mayo de 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos12>.
3. French, W.L. *La administración de personal, desarrollo de recursos humanos*, Ed. Noriega Limusa, México. 1991. 2ª. Ed. 3ª. Reimp.
4. Besseyre des Horts, Charles-Henry. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Madrid, Pág. 222.
5. Agustín Reyes Ponce; *Administración de Empresas*, México, Editorial Limusa, 1976, PP. 226.
6. McGregor, D. *El lado humano de las organizaciones*, McGraw. Hill. Colombia. (1994).
7. Salle nave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral– No le temas a la competencia, témale a la incompetencia*.
8. Richard L. Daft *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición, editorial Thomson.
9. Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*. McGraw Hill, 1994, México. Pág. 12.
10. Gary Dessler, Richard Bolles, *“The Quick Job Hunting Map”*. Ten Speed Berkeley CA, 1979, Pag. 5-6. *“Administración de personal”*, Octava Edición, Editorial Prentice Hall pág. 327.
11. Wayne R, **Mondy**. M, Noé, Robert *“Administración de Recursos Humanos”*, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana Pág. 321.

•ANEXOS

Anexo 1

CUADRO DE MIEMBROS DE LA CADENA DE VALOR

Nro.	Nombre del Grupo	Nombre del Líder	Tipo de producción
1	Kusisiña	Justina Quispe	Alpaca Máquina y crochet
2	Mamanis	German Mamani	Alpaca Máquina y crochet
3	Talleres Maya	Teófila Noa	Alpaca telar
4	Cerámica Jiwasa	Elizardo Melendres	Trabajo en arcilla
5	Creaciones Stela	Estela Rhu	Muñequería

Cuadro 1. Miembros de la Organización Unipersonal. Cadena de Valor gestión 2016

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y DEFECTUOSOS
(Comparación mensual en porcentajes de la Gestión 2016)**

Nro.	Nombre del Grupo	Productos Terminados	Productos Defectuosos
1	Kusisiña	100%	2%
2	Mamanis	90%	5%
3	Talleres Maya	80%	20%
4	Cerámica Jiwasa	80%	30%
5	Creaciones Stela	100%	10%

Cuadro 2. Comparación porcentual de productos defectuosos y terminados.

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO DE MIEMBROS DE LA CADENA DE VALOR
(Ventas Mensuales)

MES	Total Ventas	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Otros Grupos
En.	4851.50	744.00	538.40	477.00	407.30	251.00	2433.80
Feb.	6340.70	1111.70	514.30	1014.00	694.16	286.00	2720.54
Mar.	7266.67	1109.10	429.40	370.30	314.64	178.00	4865.23
Abr.	12491.35	2119.55	479.00	2707.00	988.00	400.00	5797.80
May.	12483.32	2207.86	1425.68	2350.10	1237.00	670.80	4591.88

Cuadro 3. Ventas Individuales del cargo de ventas gestión 2016

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2

FORMATO DE EVALUACION DE ESCALA GRÀFICA

Ayni Bolivia	TALENTO HUMANO			
	EVALUACION DE DESEMPEÑO			
<p>A continuación encontrara una serie de temas que permiten evaluar el desempeño de sus colaboradores en dos niveles:</p> <p>1.CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO; 2. CAPACIDADES INDIVIDUALES, que caracterizan su ejercicio laboral. El fin de esta evaluación es identificar que requieren mejoras para emprender el programa de compromisos y capacitaciones.</p> <p>Marque con(X) debajo de la casilla respectiva y asigne la calificación en el rango correspondiente.</p>				
<p>NOMBRE DEL EVALUADO..... CARGO.....</p> <p>ANTIGÜEDAD.....AÑOS.....MESES.....FECHA DE EVALUACION.....</p>				
DIMENSIONES A EVALUAR	RANGOS DE CALIFICACION			
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO	No Satisfactorio 0 - 49	Aceptable 50 - 69	Bueno 70 - 89	Sobresaliente 90 - 100
1.Conocimiento de la labor.	No conoce sus funciones	Le cuesta conocer sus funciones pero las identifica	Es consciente y reconoce sus tareas y desempeña su conocimiento	Conoce perfectamente sus funciones.
2.Logro de objetivos y resultados.	Con frecuencia no cumple con los objetivos	Le cuesta el cumplimiento de sus objetivos.	Cumple regularmente con los objetivos.	Cumple satisfactoriamente con los objetivos
3.Responsabilidad.	Siempre requiere de vigilancia.	Requiere de vez en cuando vigilancia	No requiere vigilancia continua	Es responsable con el trabajo que desempeña

4. Manejo y cuidado de los recursos del trabajo.	No maneja ni tiene cuidado de los recursos	Es distraído con el manejo	Es responsable con el manejo.	Es muy cuidadoso con el manejo de los recursos.
5. Cumplimiento de normas.	Incumple la normas y políticas	Relativamente cumple con las normas	Cumple regularmente con las normas	Cumple a exactitud con todas las normas.
6. Comprensión.	No es comprensivo en las tareas asignadas	Le cuesta la comprensión de la tarea que debe desempeñar	Es aceptable en la comprensión de las tareas asignadas	Tiene capacidad para cumplir con sus tareas asignadas
CAPACIDADES INDIVIDUALES				
7. Iniciativa.	No muestra interés del trabajo	Le cuesta mostrar interés en el trabajo	Muestra interés en su trabajo	Capacidad máxima en manifestar su interés.
8. Trabajo en equipo	Sus actitudes y comportamientos no ayudan al trabajo en equipo	Se muestra apático en el trabajo en equipo	Se manifiesta para trabajar en equipo	Sus actitudes y comportamiento ayudan al trabajo en equipo.
9. Flexibilidad	No acepta los cambios	Acepta los cambios pero no los enfrente de manera tranquila	Acepta los cambios de forma regular	No muestra inconveniente con los cambios
10. Participación	No participa activamente	Participa pasivamente	Participa regularmente	Participa y entrega todo su entusiasmo
CALIFICACION TOTAL (Promedio de toda la Evaluación Final)				
Fortalezas			Áreas a Mejorar	

Compromisos	
Observaciones por parte del evaluado	
Firma del Evaluado Cargo:	Firma del Evaluador Cargo:

Cuadro-1. Formato de evaluación Escala Grafica-scribd
Fuente: <https://es.scribd.com>

Anexo 3

Método de la escala gráfica de calificaciones

Nombre	Clave de la escala de estimación
Puesto:	1.- Cumple con los requisitos del puesto
Periodo calificado de: a	2.- Cumple básicamente con los requisitos del puesto.
Nombre del Estimador	3.- Cumple plenamente con los requisitos del puesto.
Puesto del Estimador	4.- Cumple muy bien los requisitos del puesto.
Departamento	5.- Cumple de forma sobresaliente con los requisitos del puesto.
Parte II Escala de estimación para áreas de tareas	
A.Recepción de clientes potenciales: Porcentaje: 30%	Estimación: 1....2....3.....4.....5....
Realizar la recepción del cliente que desea conocer la tienda Ayni Bolivia, siguiendo la función que determinan su amabilidad, atención, comprensión y paciencia para entender la necesidad del cliente. Además de contestar el teléfono y tener la capacidad para identificar a clientes mayoristas que lleguen por medio de la tienda.	Comentarios:
B.Información al cliente.- Brindar información de la organización Porcentaje: 25%	Estimación: 1....2....3.....4.....5.....
Dependerá del vendedor en brindar la mayor información acerca del trabajo que realiza Ayni Bolivia, responderá las inquietudes que	Comentarios

los clientes querrán saber acerca de su cadena de valor(artesanos) además de facilitar el nexo con clientes importantes para la organización.	
C.Atención de calidad para realizar la venta Porcentaje: 20%	Estimación: 1....2....3....4....5.....
La persona a cargo tendrá la capacidad de poder de convencimiento para realizar la venta con la utilización de estrategias de ventas que puedan generar un ingreso para la organización.	Comentarios:
D.Manejo de Archivo y registro de ventas Porcentaje: 15%	Estimación: 1....2....3....4....5.....
Tendrá la capacidad de registro de las ventas realizadas, así mismo la capacidad de manejar el sistema informático de registro por red, además de reconocer y recuperar a la brevedad según la petición del gerente,	Comentarios:
E.Manejo de sistemas informáticos Porcentaje: 10%	Estimación: 1....2....3....4....5.....
Podrá realizar los cobros por enlace , además tendrá la capacidad de manejo de sistemas informáticos, para el registro de ventas y cobros especiales con tarjetas de créditos	Comentarios:

Cuadro-2. Muestra de forma de evaluación del desempeño de obligaciones actuales.
Fuentes: en James Buford, jr, Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, *“Link Job Descriptions to Performance Appraisals,”* en Personnel Journal (junio 1988) págs. 132-140.

Preguntas de la entrevista que se realizó en la organización Ayni Bolivia

- 1.- ¿Cómo seleccionan a sus proveedores?
- 2.- ¿Cuánto es nivel de calidad que deben tener sus proveedores?
- 3.- ¿Cuántos proveedores tienen para el área de producción de alpaca y cerámica?
- 3.- ¿Quiénes fueron sus principales proveedores al iniciar el trabajo de venta?
- 4.- ¿Usted podría identificar a su cadena de valor como proveedor?
- 5.- ¿Existe un rango monetario de compra a un proveedor?
- 6.- ¿Existe un monopolio de compras en algún producto elaborado por su cadena de valor?
- 7.- ¿Con cuántas organizaciones compite para realizar y cumplir sus objetivos?
- 8.- ¿Cómo se realiza las evaluaciones de su cadena de valor?
- 10.- ¿Qué requerimiento debe tener?
- 11.- ¿Hay proveedores que entran a dar sus servicios sin haber concursado su evaluación?
- 12.- ¿Cómo se realizan la selección de las compras de productos?