

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**



TRABAJO DIRIGIDO

**“ANALISIS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EXPRINTER LIFTVANS
BOLIVIA S.A.”**

POSTULANTE:

HILDA SILLERICO LEQUIPE

TUTOR ACADÉMICO:

LIC. JUAN CARLOS SANCHEZ BOLAÑOS

TUTOR INSTITUCIONAL:

ING. VICTOR HUGO MALDONADO

DEDICATORIA

CON AMOR A MI MAMITA ANGELA POR DARMER LA VIDA

A WILMER POR SU ETERNA COLABORACION, COMPRENSION Y CONFIANZA.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS POR AYUDARME A REALIZAR MI SUEÑO, A EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A. POR DARME LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR EN ESTA IMPORTANTE INSTITUCION, AL LIC.JUAN CARLOS SANCHEZ POR SU COLABORACION EN TODO ASPECTO.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.	PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.	ANTECEDENTES.....	1
1.2.	MODALIDAD DE TRABAJO DIRIGIDO.....	2
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5.	OBJETIVOS.....	4
1.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.6.	ALCANCE.....	5
1.7.	JUSTIFICACION DEL TEMA.....	5
1.8.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.9.	JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	6
1.10	JUSTIFICACION TEORICA.....	7
1.11	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	7

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1	TIPO DE ESTUDIO.....	8
2.2	METODO DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.3	FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	10
2.3.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	10
2.3.2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	10
2.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	10

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.	MARCO TEORICO.....	11
3.1.	EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	11
3.2.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.3.	LAS FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN.....	13
3.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
3.5.	DEFINICIONES GENERALES.....	16
3.6.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.7.	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
3.8.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
3.8.1.	BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.....	20

3.8.2. BENEFICIOS PARA EL JEFE.....	21
3.8.3. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.....	22
3.9. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	22
3.9.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.....	22
3.9.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.....	27
3.10 TECNICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	29

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	30
DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	30
4.1. RESEÑA HISTORICA.....	30
4.2. SERVICIOS QUE PRESTA EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A.....	32
4.3. CERTIFICACIONES.....	32
4.4. AFILIACION EN ASOCIACIONES.....	33
4.5. ORGANIGANIZACION DE LA EMPRESA (ORGANIGRAMA).....	33
4.6. MISION.....	33
4.7. VISION.....	34
4.8 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	34

CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO

5.	ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	35
5.1	INTRODUCCIÓN.....	35
5.2.	ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.....	36
5.3.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA.....	36
5.3.1.	ANÁLISIS INTERNO (INSTITUCIONAL).FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	38
5.3.2.	ANÁLISIS EXTERNO (ANÁLISIS DEL ENTORNO).OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	40
5.4.	OBJETIVOS.....	42
5.5.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	44
5.6.	RESULTADOS.....	45
5.6.1.	ENTREVISTA.....	45
5.6.2.	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	45
5.7.	EL CLIMA LABORAL EN EXPRINTER LIFTVANS.....	46
5.7.1	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	50
5.8.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE EXPRINTER LIFTVANS.....	51

5.8.1. PREGUNTAS ABIERTAS.....	54
5.8.2. CONCLUSIONES DE DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	55

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6. INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	56
6.1. INTRODUCCIÓN.....	56
6.2. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN.....	57
6.3. FUNDAMENTOS.....	58
6.4. ESTRUCTURA Y COMPONENTES A EVALUAR.....	58

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

INTRODUCCION

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la

máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización (Chiavenato, I, 1988).

Debido a lo anterior es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse frente al hombre. De ahí que surgieron preguntas como: ¿como potenciarlo?, ¿que lo lleva a ser más eficiente? y ¿cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales (Chiavenato, I, 1988).

La importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad. Lo anterior se traduce en obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo, es decir establecer como filosofía que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés (Parra, M., 2002).

Por consiguiente una buena gestión de los Recursos Humanos permitirá lograr que las empresas hagan frente a las estrategias de la competencia.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

4. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.10. ANTECEDENTES

La administración es un proceso, es una forma sistemática de hacer las cosas para alcanzar metas deseadas, es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” ¹

En otras palabras la Administración representa un conjunto de principios normas, legales y procedimientos que en todos los tiempos han tenido como finalidad regular la productividad del esfuerzo humano y asegurar una mejor utilización de los recursos disponibles, destinados a satisfacer las necesidades materiales, espirituales del hombre y de la sociedad.

La civilización exige un esfuerzo cooperativo de hombres y mujeres como base fundamental de la sociedad. En este sentido la tarea básica de la Administración, es la de hacer las cosas a través de las personas y esto abarca todos los campos de industria, comercio, servicios etc.

El elemento que promueve y da vida al desarrollo de la organización es el hombre mismo, que con su esfuerzo y dedicación al trabajo posibilita que los objetivos trazados se cumplan. Por esta misma razón debe tomar muchas decisiones basándose en algunos instrumentos de EVALUACION DEL DESEMPEÑO a fin de determinar la eficiencia del trabajo que realizan los individuos.

El Objetivo principal de la administración en el área de Evaluación del desempeño, es de mejorar los resultados de los recursos humanos de la Empresa. A través de la EVALUACION DEL DESEMPEÑO, se conoce el potencial humano y el determina los

¹ STONER, JAMES A.F. y WANKEL “Administración” Ed. Prentice Hall. México 1996, pag.4.

mecanismos para su plena aplicación, permitiendo de esta manera el tratamiento de los Recursos Humanos, como un recurso básico de la organización, desarrollando su productividad indefinidamente a través de su correcta administración, proporcionando oportunidades de crecimiento y de participación conjunta, tomando en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

En los últimos años se hace mucho énfasis en el desarrollo potencial de los recursos humanos, sin embargo la importancia es relativa cuando se trata de incrementar la producción descuidando el factor humano.

Las iniciativas empresariales en nuestro país no han tenido una verdadera filosofía empresarial capaz de promover el potencial humano, menos desde la perspectiva del gobierno, como es el caso del gobierno chileno que deduce de los impuestos a las empresas descuentos a los que promueven el desarrollo de las personas en la organización.

La empresa de hoy requiere capitalizar su recurso más precioso y debe hacerlos si dentro de la cadena productiva de la competencia está de por medio la calidad y como base la excelencia de los recursos humanos

1.11. MODALIDAD DE TRABAJO DIRIGIDO

Se escogió esta modalidad de egreso, porque representa una modalidad que permite poner en práctica conocimientos adquiridos en la Universidad y así poder optar al título con algún grado de experiencia.

Esta experiencia se constituye en una parte importante para la organización que se beneficia del resultado del trabajo; pero también paralelamente el significado es mayor por cuanto se convierte en una buena guía de experiencia al posibilitar reflejar la calidad y excelencia profesional que se requiere para un ejercicio adecuado de la profesión.

1.12. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Referente al área de administración del personal, la Empresa EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A., no cuenta con un modelo de Evaluación del desempeño de los Recursos Humanos, tampoco se han elaborado ni difundido entre el personal documentos de evaluación lo que significa un vacío, el presente TRABAJO DIRIGIDO pretende llegar a justificar el esfuerzo de llevar a la práctica una propuesta que contribuya a la eficiente evaluación de los Recursos Humanos de la Empresa.

Por lo expuesto, se considera que es de gran importancia para la Empresa EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A., desarrollar y analizar LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, como una herramienta gerencial imprescindible para que la Gerencia General pueda tomar decisiones acertadas sobre la gestión de los Recursos humanos, ya que el objetivo central del mencionado Subsistema es “conocer la capacidades, debilidades y potenciales de los empleados” cosa que nos permitirá conocer mejor a los trabajadores y su actuación en el proceso de producción.

Desde el punto de vista de la investigación, se ha notado la importancia de aplicar conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en la universidad y la experiencia obtenida a lo largo de cumplir funciones en la empresa

1.13. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pregunta que se formula en el presente trabajo de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son las causas que determinen el bajo nivel de ventas?

¿Será necesario realizar un análisis e implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño del personal para mejorar la eficiencia de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos planteados?

Los mencionados problemas se han detectado observando y comparando los Estados Financieros en las gestiones 2007 y 2008

1.14. OBJETIVOS

1.14.1. Objetivo General

- ♦ Determinar las causas fundamentales por la cuales en nivel de ventas de los trabajadores a decrementado en las últimas gestiones a partir del análisis de los diagnósticos registrados en la Empresa.

1.14.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- Determinar las características y condiciones laborales.
- Establecer las causa del stress laboral
- Sustentar y evidenciar los factores internos y externos de su influencia.

1.15. ALCANCE

La presente investigación comprende el estudio de todo el personal de EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A., con registros obtenidos en los años 2007 y 2008

1.16. JUSTIFICACION DEL TEMA

En los últimos tiempos la tarea de administrar acertadamente una organización frente a nuevas situaciones de cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que caracteriza el entorno sugiere la necesidad de introducir en las empresas diversas funciones administrativas para lograr este propósito.

En el caso de la Empresa Exprinter Liftvans Bolivia S.A. objeto del presente estudio se ha visto conveniente introducir cambios inherentes a la administración, para adecuarse a los cambios mencionados en los puntos anteriores.

Desde el punto de vista académico, el presente trabajo desarrollado es parte de las “Ciencias de la Administración” en el área del sistema de administración de personal o recursos humanos, concretamente en el SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.17. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A., a lo largo de los años, ha tenido la preocupación de impulsar las actividades y tareas del personal. En este contexto las falencias que rodean el problema principal de esta investigación son las siguientes.

- Ausencia de un Modelo de Evaluación del desempeño.
- Insuficiente información respecto a procedimientos.
- Insuficiente difusión de los manuales de organización y funciones.
- Inaplicabilidad de normas y reglamentos existentes en la Empresa.
- Escaso compromiso Institucional.
- Deficiencias en los procesos de evaluación y control del personal.
- Inexistencia de factores motivacionales en el personal

Entre otros aspectos que debilitan a la Empresa:

- Falta de flujo de efectivo que conlleva a la impuntualidad en el pago de haberes creando malestar general.
- Falta de estrategias de Mercadotecnia.
- Falta de control operacional.

1.18. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Las continuas innovaciones en el mercado externo, los continuos cambios en el marco legislativo, los cambios en los hábitos empresariales suponen que las empresas se muevan en entornos cada vez más dinámicos.

A medida de que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil y que la gestión empresarial se ha ido siendo más compleja es más conveniente que las empresas tengan que adoptar un estilo más profesional es decir que en este caso la Empresa Exprinter Liftvans Bolivia S.A. tiene que presentar nuevas estrategias de ventas para ofrecer al mercado un excelente servicio.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este estudio de investigación se acudirá a métodos y técnicas de investigación. De tal forma que los resultados que se obtengan de esta investigación sean resultado de la aplicación de métodos y técnicas validas en el medio.

1.19. JUSTIFICACION TEORICA

El trabajo se basa en la investigación al capital más importante de la empresa, es decir los Recursos Humanos.

Gran parte de las fallas o debilidades de la Empresa, están relacionadas con la falta de preparación de los Recursos Humanos. Es por eso que para tener un marco teórico sólido, ha sido necesario realizar una revisión bibliográfica referida a la administración del personal y los diferentes subsistemas que la componen, principalmente el subsistema de Evaluación del Desempeño y los diferentes métodos de evaluación

1.12 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se ha elegido el presente tema de estudio debido a la importancia que tiene conocer las causas que determinen el bajo nivel de ventas en Exprinter Liftvans Bolivia S.A. y si es necesario realizar un análisis e implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño.

Por otro lado también se ha visto conveniente realizar una Evaluación del Desempeño dirigido a todo el personal de Exprinter Liftvans Bolivia.

En este sentido la Empresa tiene dos alternativas:

1. Contratar una consultora para que diseñe un modelo de Evaluación del desempeño acorde a la Empresa y posteriormente lo ejecuten.
2. O que los ejecutivos de la empresa analicen y diseñen un modelo de Evaluación del desempeño acorde a la empresa y que posteriormente también lo ejecuten.

Por decisión Gerencial se ha optado por la 2da opción de la analizar y diseñar un modelo de Evaluación del desempeño para aplicar las políticas adecuadas de Administración de Personal.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es el análisis crítico del método y se utilizan distintos métodos de acuerdo al problema de investigación, a la realidad contextual y al conocimiento que se tenga del área temática.

La Metodología es un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se guiara por el estudio descriptivo, ya que se busca precisar y profundizar aspectos actuales de la problemática del sistema gerencial de recursos y su impacto costo beneficio. La descripción del proceso de administración de recursos humanos nos ha permitido realizar una evaluación precisa del sistema apoyados además en el análisis FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

La finalidad del presente estudio descriptivo esta en proveerse de toda la documentación posible o de aquella que se considere más relevante. Es importante establecer que el objeto de estudio se basa en el establecimiento de indicadores fuerza q posibiliten perfilar el nivel de productividad de los trabajadores.

De manera sintética el trabajo técnico-metodológico abarca:

La recapitulación y síntesis de los aspectos más relevantes de aspectos conceptuales aplicables a la administración de recursos humanos.

La identificación y análisis de los principales problemas asociados a la productividad y el costo beneficio de los recursos humanos y sus resultados.

2.3. METODO DE INVESTIGACIÓN

Por las características del trabajo dirigido y de acuerdo a la finalidad establecida en esta investigación y la propuesta a desarrollar, se aplicara:

El método científico deductivo, (de lo general a lo particular) el cual permitirá describir en detalle y con profundidad las particularidades del objeto de estudio así como los resultados y conclusiones a las cuales puedan arribarse.

El método científico DEDUCTIVO busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar ²

El método científico INDUCTIVO, “porque parte de hechos concretos y de los desafíos que nos presenta la vida diaria”. ³

2.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

² Hernández R, Fernández Carlos B. (1997). “Metodología de la Investigación” Ed. Mc Graw – Hill México Pág .60.

³ Iriarte Gregorio, ANALISIS CRITICO DE LA REALIDAD, Cochabamba, Bolivia 1996 Pag.269.

La presente investigación fue realizada con base a técnicas de estudio documental, por medio de fichas de ayuda memoria y fichas bibliográficas, que señalen las fuentes de información primaria y secundaria.

2.3.1. Fuentes Primarias.-

- Entrevistas
- Diseño de cuestionarios y formularios

2.3.2. Fuentes Secundarias

- Reglamento interno de la Empresa
- Memorias
- Memorando
- Circulares
- File Personal
- Informes Contables
- Libros, especializados en Administración
- Información de Internet.

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada será verificada, ordenada y clasificada para que más adelante sea presentada en forma escrita con la utilización de gráficos, formularios para la explicación del modelo de Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

6. MARCO TEORICO

Uno de los aspectos más importante de la administración es que proporciona un marco teórico para la acción, de tal forma que los que la dirigen y son dirigidos puedan evaluar diferentes situaciones estratégicas y tengan la posibilidad de analizar todas las alternativas posibles utilizando un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado.

4.1. EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. A medida que las sociedades se industrializan, las organizaciones se hacen más complejas y causan un impacto grande y duradero en la existencia de la calidad de vida de los individuos, de esta manera la “Administración de Recursos Humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen y que acuden a ellas”.⁴

El factor humano contribuye con conocimientos y destrezas desde diferentes cargos, al desenvolvimiento de la organización “Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen papeles diversos en la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización”.⁵

Así mismo las personas difieren entre si y contribuyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de la personalidad, experiencia, motivación,

⁴ CHIAVENATO IDALBERTO OB.CITA PAG.2-3

⁵ . IBID PAG.92

etc. En realidad la palabra recurso representa un conjunto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que es más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Es necesario reconocer que el factor humano si está dispuesto a interesarse por su trabajo, y que es capaz está dispuesto a mejorar. Este factor humano dentro de la organización es protagonista y receptor de los procesos de transformación buscando una mejor calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

4.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Previo a la definición de administración de recursos humanos, es necesario tomar en cuenta el concepto de Administración General, por la similitud de ambas, la segunda busca obtener objetivos organizacionales mediante un trabajo coordinado vale decir que. “Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁶

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que busca contribuir al logro de fines y metas de la organización, aumentando la productividad del personal, situación que beneficia así mismo al propio individuo. “La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la organización”.⁷

La gestión de los recursos humanos cumple la función administrativa que busca contar con el personal adecuado por lo cual “La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa, mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.”⁸

⁶ ARIAS G.FERNANDO “Administración de Recursos Humanos” Ed Trillas México 1977 PAG 23

⁷ IBID PAG 27

⁸ STONER, JAMES A.F. Y WALKEL OB. Cita.Pag.412

La Administración de personal de la organización desarrolla técnicas para lograr un desempeño laboral eficiente y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización”. La Administración de Recursos Humanos, consiste en la planeación, el desarrollo o control, de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos con el trabajo. ⁹

4.3. LAS FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

El Recurso Humano dentro de la organización, juega un papel determinante en el logro de los objetivos, situación que está relacionada con las funciones que se presentan en la organización.

“La función es el papel que cumple cada persona dentro de una organización”, ¹⁰ donde este papel se refiere a un conjunto de patrones esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Las cinco funciones básicas del proceso de administración son¹¹

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

La Planeación visualiza el futuro y traza el programa de acción, de esta manera considera la habiente composición de la fuerza de trabajo de la organización. La organización constituye tanto el organismo material como el social de la empresa. La integración se refiere a la formación de equipos de trabajo, con el fin de decidir de

⁹ *CHIAVENATO IDALBERTO OB.cit.Pag.42*

¹⁰ *ROBBINS STEPHEN “Comportamiento organizacional Teoría y Práctica” Ed.Prencite Hal Mexico 1996 Pag.304*

¹¹ : *Cita DESSLER GARY “Administración del personal” Ed.Prentice Hall Mexico 1991 Pag.2*

qué tipo de personas se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer estándares para el desempeño compensar a los trabajadores, evaluar el rendimiento, asesorar a los empleados, capacitar y desarrollar a los trabajadores. La Dirección guía y orienta al personal, es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Estas funciones asignadas a cada persona, son las que muchas veces son objeto de evaluación al finalizar un periodo determinado.

La Administración de Recursos Humanos, dentro del enfoque sistemático consta de subsistemas, estos están estrechamente interrelacionados y son independientes. Su interacción hace que cualquier cambio que llegue a producirse, y uno de ellos ocasione reacciones y tenga influencias en otros.

Estos Subsistemas son:

- Subsistema Alimentación de Recursos Humanos
- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos
- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistema de control de Recursos Humanos

Para el estudio de esta investigación tomamos como instrumento importante la Evaluación del Desempeño, que está dentro del Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, la aplicación de Recursos Humanos está referido a que toda organización, solamente puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y desempeñan adecuadamente los papeles para que los fueron

seleccionadas, admitidas y preparadas. Este Subsistema hace referencia al análisis y descripción de cargos, a la integración y la evaluación del desempeño.

4.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La palabra *desempeño* describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un sujeto. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, en base a los resultados que se logran, de este modo “La Evaluación del Desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones”.¹² Uno de estos propósitos es que la administración utiliza las evaluaciones, para decisiones de Recursos Humanos en relación con el desempeño en el establecimiento y el logro de objetivos.

La Evaluación del Desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento y establecer un plan de mejoramiento “La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral”¹³

“La Evaluación del desempeño

Deberá ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo para la persona que se evalúa”.

4.5. DEFINICIONES GENERALES

La Evaluación constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, que permite colaborar en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de toda unidad organizacional, “El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente *evaluación del desempeño* y generalmente se elabora a partir de programas formales de

¹² ROBBINS STEPHEN OB.Cit.Pag.649

¹³ STONER, James A.F. y WALKEL, Ob.Cit.Pag.433

evaluación, basados en una razonable cantada de informaciones respecto a empleados y su desarrollo en el cargo¹⁴

La Evaluación del Desempeño es un mecanismo que permite mantener un registro técnico clasificado y actualizado de los antecedentes personales, formación académica, técnica o profesional, capacidades, destrezas, debilidades y otros factores de evaluación que permiten conocer, mejora e incrementar el desempeño de una persona.

Precisamente el Desempeño, está directamente relacionado con la eficiencia.

La definición legal, bastante precisa, se encuentra en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP), donde la Evaluación del Desempeño esta conceptualmente definida como: “un proceso permanente, que mida el grado de cumplimiento, por parte de un funcionario, de los objetivos y funciones asignados a un puesto durante un periodo determinado”.¹⁵

En otras palabras se puede manifestar que la *evaluación del desempeño* “Es una sistemática de apreciación del desempeño del potencial y del desarrollo del individuo en su cargo”.

Toda *evaluación* es un proceso, para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de alguna persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, puede hacerse mediante enfoques diferentes, denominados como “Evaluación del Desempeño”, “Evaluación del Merito”, “Evaluación de los empleados”, “Informe de progreso”, “Evaluación de la Eficacia funcional” y otros.¹⁶

¹⁴ *Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pag.300.*

¹⁵ *Las Normas Básicas de Administración de Personal, fueron aprobadas por la R.S. Nro.217064 de 23 de Marzo de 1997 y se encuentra en actual vigencia.*

¹⁶ *Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw, parte 4, pag.262.*

“La Evaluación del Desempeño mide el grado en el que se han cumplido los objetivos y funciones establecidos para un puesto por parte del empleado, en un determinado periodo de tiempo”.¹⁷

Para Luis Puchol “La Evaluación del Merito individual, es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte.”¹⁸

En resumen podemos señalar que existen muchas definiciones sobre la evaluación del desempeño, pero todos tienen un común en señalar que es la evaluación del trabajador o empleado, en cuanto a las funciones que se asigno la evaluación del desempeño es conocida como “Calificación de meritos”. La evaluación del desempeño constituye una valoración separada de cada una de las características o cualidades del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa que caracteriza a la clasificación empírica.

4.6. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

La evaluación del desempeño, constituye una técnica de dirección en las actividades administrativas de la organización. De tal manera que: “La importancia de la Evaluación del personal, es que constituye un estimador del desempeño a través del cual se determina en qué medida el trabajo esperado está siendo realizado”.¹⁹

Es un medio a través del cual se pueden identificar los problemas del personal en desarrollo de su trabajo.

¹⁷ .Ibid, Pag.41

¹⁸ En su obra titulada *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*, este autor establece que la *Evaluación del Desempeño (EDD)* es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico que afecta a toda la organización y no solo a una parte de ella.

¹⁹ LEVY LEBOYER, Claude. "Evaluación del Personal". Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España 1992. Pag.67

La importancia de la *evaluación* del desempeño, radica en que “principalmente se constituye en la manera en la que las organizaciones pueden recibir la información necesaria, para determinar la forma en la que están realizando sus actividades”.²⁰

Dicha información colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa, de esta manera, si el desempeño es satisfactorio o excelente lo esperado deberá ser alentado.

Los resultados obtenidos una vez finalizado el proceso puede sacar a la luz problemas internos hasta el momento desconocidos o por el contrario mostrar una organización correctamente llevada adelante, la empresa tendrá la posibilidad de visualizar lo que deberá realizar de allí en adelante y no estará ante una situación de incertidumbre en cuanto a las capacidades del problema con el que se cuenta.

4.7. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda Empresa u organización ya sea de bienes o servicios (pública o privada) debe experimentar la evaluación del desempeño de sus recursos humanos, para obtener el objetivo general de contar con criterios reales en torno a las cualidades de sí mismos y consiguientemente, de acuerdo a los resultados evaluatorios, tomar decisiones con alto grado de certeza en esta materia.

Las normas básica de administración de personal (SAP) del sector público entre el objetivo de la evaluación del desempeño señala:

“Apreciar objetivamente el desempeño del personal para determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral, así como detectar falencias y potencialidades”.

El autor Stephen Robbins, sobre el objetivo de la evaluación del desempeño señala:

²⁰ WETHER, William; DAVIS, Heith. *Ob.Cit.Pag.184*

“Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, e identificar con precisión las habilidades y competencias inadecuadas de los empleados, pero para las que se pueden desarrollar medidas que remedien la situación”.²¹

Por otra parte los objetivos específicos de la evaluación del desempeño están la de:

- Alcanzar metas comunes y diferenciadas. Comunes por identificar la eficiencia y eficacia que cada componente de una organización alcanza el cumplimiento de sus funciones. Y diferenciadas porque su intención es conocer las diferentes capacidades y destrezas individuales en cuanto a conocimientos, instrucción, formación técnica o académica, rendimientos y otros elementos característicos de cada categoría de la persona.

Chiavenato, expresa que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se presentan en tres facetas puesto que permite:

- Medir el potencial humano, permite dar un tratamiento especial a los recursos humanos para desarrollar indefinidamente la productividad y permite dar oportunidades de crecimiento y efectiva participación a todos los miembros de la organización.

A la pregunta ¿para qué le sirve a una organización obtener una evaluación de la actuación de los empleados? Luis Puchol, en la obra ya citada responde enumerando los siguientes objetivos:

- a) Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de proporción interna.
- b) Para detectar las necesidades de formación de los individuos.
- c) Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.

²¹ *STEPHEN P.Robbins, comportamiento organizacional, Teoría y práctica, pag.649. Ed.Prentice Hall, Séptima Edición, Mexico 1996.*

- d) Para que los evaluados, al conocer como son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren su desempeño.
- e) Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.
- f) Para establecer sistemas de retribución más justos.

4.8. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un programa de evaluación del desempeño bien planteado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y a largo plazo.

El beneficio se presenta tanto para la empresa en su conjunto como los jefes y subordinados todos los beneficiarios de la aplicación de una evaluación de desempeño.

4.8.1. Beneficios para la organización

La Organización al contar con una evaluación del desempeño puede identificar a los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas, también da mayor dinámica a su política de recursos humanos.

Es así que los beneficios para la organización son:

- Estará en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Podrá identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tiene condiciones de promoción o transferencias.
- Podrá dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, no solamente de promociones, sino principalmente de

crecimiento y de desarrollo personal, estimular la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

4.8.2. Beneficios para el jefe

Mediante la evaluación del desempeño, el jefe tiene las condiciones para evaluar el comportamiento y desempeño de los subordinados, permitiendo neutralizar la subjetividad. También le permite proponer medidas y condiciones para mejorar el comportamiento.

El jefe tendrá condiciones para:²²

- Evaluar el mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación y sobretodo, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas para mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la manera como está desarrollándose su desempeño.

4.8.3. Beneficios para el subordinado.-

²² *Ibid.* Pag.306

Los subordinados mediante la evaluación, tienen el conocimiento de las reglas del juego, las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y las medidas que el jefe toma con el fin de mejorar su beneficio.

El subordinado se beneficiara con: ²³

- Conocer las reglas del juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valoriza más en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades según evaluación de su superior.
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño, con programas de entrenamiento, seminarios, etc., y las que el mismo deberá tomar por iniciativa propia, entre ella: auto corrección, más esmero más atención en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.
- Adquirir condiciones para hacer auto-evaluación y auto-critica para su auto-desarrollo y su autocontrol.

3.9. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

3.9.1 Métodos de evaluación 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:

- **Escalas de puntuación:** 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

²³ *Idem.*

confiere la calificación; se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. 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.

- **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. Las ventajas 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.

- **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.
- **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.

- **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.
- **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.

- **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 importantes 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.
- **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, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores, su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
- **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 central, 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

evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

- **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.

3.9.2 Métodos de evaluación 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.

- **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.
- **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. 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 asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.

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.

- **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 gerentes jóvenes y brillantes.
- **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 les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a 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.

3.11 TECNICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varias teorías para evaluar o medir el desempeño:

Técnicas objetivas:

Entre las objetivas tenemos: la puntualidad, productividad, calidad, etc.

Técnicas subjetivas:

Entre las subjetivas tenemos: las escalas, graficas, elección forzada, incidentes críticos, numéricos, métodos de clasificación y otros.

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

5. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

- DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Datos generales.

Razón Social: “Mudanzas y Transportes Liftvans Bolivia S.A.”

Nombre comercial: EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A.

NIT: 1006281022

Dirección: Calle Estados Unidos No 1300

Ciudad: La Paz-Bolivia

Casilla: No 5531

Teléfonos: 591-2-2227861

Fax: 591-2- 2223127

e-mail: liftvans.bolivia^aexprintur.com

web.site: www.exprinter.com.bo

5.1. RESEÑA HISTORICA.

En el año 1915 la familia Supervielle, de origen Francés, en la ciudad de Buenos Aires incorpora una división de turismo a su tradicional actividad financiera, dando origen a EXPRINTER, nombre que surge como abreviatura de Expreso Internacional.

En 1943 Jules Henri Supervielle asume la conducción de la compañía y en un emprendimiento pionero, va creando oficinas de EXPRINTER en varias provincias Argentinas y ciudades de Sudamérica.

En 1948 se crea EXPRINTER en la ciudad de La Paz, como agencia de Viajes, Turismo y Cambios. En 1957 se abre la sucursal en la ciudad de Cochabamba y en 1963 en la ciudad de Santa Cruz.

Motivada por la necesidad de prestar otra clase de servicios, con objeto de facilitar a los ejecutivos y personal diplomático que se desplaza de un punto a otro **del orbe**, se diversifica las actividad al área de Mudanzas y Embalajes Internacionales y así surge en el año 1968, la subsidiaria “Liftvans Bolivia Ltda.” En 1993 se fusiona con la Empresa Transur S.A. para formar la actual sociedad “Mudanzas y Transportes LIFTVANS BOLIVIA S.A”.

Exprinter Liftvans tiene la satisfacción de haberse especializado en el embalaje y transporte de pinturas y obras coloniales, piezas arqueológicas y reliquias de culturas precolombinas, que constituyen parte del Patrimonio Cultural Nacional, así como pinturas contemporáneas de consagrados artistas bolivianos, que hacen que Bolivia esté presente en exposiciones internacional en ciudades de Europa, Estados y Sud América.

La atención a diplomáticos que llegan o dejan el país se ha convertido en un servicio de especialidad ofrecido por EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A. A lo largo de los años la empresa realizo con gran calidad los servicios de mudanzas internacionales e Embajadores, cónsules y diplomáticos desde y hacia los más diversos puntos del mundo.

4.2. SERVICIOS QUE PRESTA EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A.

- Mudanzas Locales
- Mudanzas Nacionales
- Mudanzas Internacionales de Importación puerta a puerta
- Mudanzas internacionales de Exportación puerta a puerta
- Almacenaje: Servicio que se cuenta con sistema de seguridad.
- Embalajes: La Técnica de embalaje perfeccionada por más de 60 años
- Relocation: Este servicio consiste en brindar asistencia general a empleados que trabajan en empresas multinacionales facilitando la ubicación dentro de nuestro país.

4.3. CERTIFICACIONES

FAIM. Exprinter Liftvans Bolivia S.A., recibió de la Federación Mundial de Empresas de Mudanzas (FIDI) la más importante y reconocida Certificación de Calidad a nivel mundial en la industria de mudanzas internacionales de nominada FAIM.

LACMA. CERTIIED PACKER. Desde la primera visita a su residencia u oficina hasta la entrega de sus efectos personales en su destino final realizándose un estricto control de calidad ha permitido contar con esta certificación a nivel mundial, fruto de miles de mudanzas realizadas.

ISO 9001:2000

Cuenta con el famoso certificado internacional de calidad **ISO 9001:2000** aplicable a transporte nacional, Transporte internacional, Mudanza nacional, internacional y servicios de grúas

4.4. AFILIACION EN ASOCIACIONES

- FIDI (International Federation of Furniture Removers)
- LACMA (Latín American and Caribbean Movers Association)
- HHGFAA (Household Goods Forwarders Association of America)
- IATA (International Asociation of Transportation Airlines)
- AMSA (American Moving and Storage Associations)

4.5. ORGANIZACION DE LA EMPRESA

- ORGANIGRAMAS (VER ANEXOS)

4.6. MISION:

La Misión de Exprinter Liftvans Bolivia S.A., es mantener su liderazgo a nivel nacional a través de la mejora continua en la prestación de sus servicios. Además busca el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional de las Mudanzas.

Para esto se cuenta con una Gerencia, personal técnico y personal de apoyo de quienes se espera responsabilidad y eficacia en su actuar.

Busca la rentabilidad adecuada del negocio, así como el bienestar social de los empleados y la satisfacción integral de sus clientes. Para esto se asume la práctica de una atención dirigida a la satisfacción del cliente interno y externo, con una organización eficiente y de mejoramiento continuo en sus procesos.

Exprinter Liftvans S.A., se encuentra comprometida con la preservación del medio ambiente, a través de políticas internas que se traducen en prácticas desarrolladas en la Empresa.

Con todo esto se busca lograr la imagen empresarial positiva y hacer un aporte al desarrollo económico del país.

4.7. VISION:

La Visión de Exprinter Liftvans Bolivia es en ser la Empresa de Mudanzas y Transportes más prestigiosa, eficiente y organizada en Bolivia.

4.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los elementos más importantes de la estrategia de Exprinter Liftvans Bolivia S.A. son:

Ofrecer, servicios de alta calidad para todos y cada uno de nuestros clientes

Contar, con personal altamente calificado y profesional, donde se promueva el trabajo en equipo.

Organizar, la Empresa para tener niveles óptimos de coordinación y así poder ser una empresa eficiente y ordenada.

Establecer un buen sistema de control financiero que permita saber en todo momento la situación real económica y financiera de la empresa.

Buscar nuevas oportunidades de negocios y tener un crecimiento continuo y sostenible en ventas.

Estandarizar, procedimientos bajo un sistema de gestión de la calidad dentro de la empresa para poder realizar el mejoramiento continuo.

Implantar, sistemas de información administrativos y gerenciales, utilizando tecnología de punta.

CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO

5. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

5.1 INTRODUCCIÓN.

Lo que busca Exprinter Liftvans Bolivia S.A. es el mejoramiento empresarial requiere de personal mejor capacitación, calificado para otorgar servicios de calidad. Esto implica que Exprinter asegure una coherencia entre la contratación de Recursos Humanos, y su calificación e idoneidad para los puestos. Se debe asegurar que el personal contratado cumpla un mínimo de requisitos de formación profesional o técnica y que esta responda a las actividades que se desarrollan desde las instancias en que desempeñaran los funcionarios.

Se podría afirmar que la selección se la realiza de manera improvisada, puesto que no se aplican herramientas ni técnicas, en el marco del Sistema de Administración de Personal (SAP). Tampoco se llevan a cabo las evaluaciones de confirmación, lo que ocasiona, aún más, que la empresa no cuente con personas capacitadas, con un perfil mínimo necesario, que en última instancia repercutirá en la empresa que no podrá responder efectivamente a su principal cartera de clientes que brinda Exprinter Liftvans.

El Presente Capitulo, muestra los resultados obtenidos de la investigación de campo, tomando el análisis del entorno externo y el análisis del entorno interno. En otras palabras, es un estudio de la situación actual del Personal de Exprinter Liftvans, al mismo tiempo, utilizaremos el análisis FODA el mismo que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa.

Diagnostico es la etapa de investigación, es la etapa donde se describe la situación actual de la persona, un grupo o una organización³⁶. Constituye un proceso de

investigación sistemático, ordenado y encaminado al descubrimiento de los problemas, determinando sus causas, efectos y consecuencias en la organización.

5.2. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO

El Diagnostico se aplicó en la ciudad de La Paz, en dependencias de Exprinter Liftvans Bolivia, ubicada en Calle EEUU esquina San Salvador No 1300.

5.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

A través de la descripción de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas orientadas a la Administración de Recursos Humanos de Exprinter Liftvans Bolivia S.A., se pudo establecer la problemática vigente que sirvió de base para formular objetivos estratégicos.

**CUADRO No. 5 – 1
ANALISIS FODA DE EXPRINTER LIFTVANS**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderazgo por tradición ◆ Experiencia Institucional. ◆ Seguridad Institucional. ◆ Puntualidad y atención. ◆ Se cuenta con 1 equipo comercial integrado por los gerentes y personal clave de la Empresa. ◆ Se sabe cómo y a quienes llegar para causar mayor impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Debilidad del personal nuevo. ◆ Falta de personal técnico calificado para realizar las evaluaciones. ◆ No se realizan programaciones para realizar las evaluaciones a los Empleados. ◆ Falta de la Inestabilidad laboral dentro la organización. ◆ Inexistencia de capacitación al personal. ◆ No se utiliza el manual de funciones ni el de contratación de cargos. ◆ Inestabilidad del personal que trabaja en el área de Recepción y operaciones. ◆ Falta de políticas variables del precio en relación al cliente. ◆ Fallas en el sistema de comunicación del personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Por ser líder natural se puede introducir nuevos proyectos y mantenerse en la vanguardia del mercado. ◆ Potenciamiento de almacenaje a través de especialización y ejecución. ◆ Establecer política de precios por encima de la competencia un público objetivo selecto. ◆ Al tener claro el público objetivo se está desarrollando actividades de promoción adecuadas para localizarlas y dirigirlas a los sectores petroleros, industriales (transportes). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Por ser líder la competencia aprovecha las fallas. ◆ Peligro al no mejorar la calidad y que el cliente perciba que Exprinter Liftvans es una Empresa cara no acorde al nivel de calidad que ofrece. ◆ La falta de provisión por la crisis económica del país y la falta de diseño de políticas de precios Con descuentos. ◆ Ingreso de empresas competidoras.

<p>♦ Con promoción directa (cara a cara) se pueden absorber dudas y diferenciar los servicios específicos de Exprinter Liftvans.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1. Análisis Interno (Institucional).Fortalezas y Debilidades

Este análisis interno también nos permite analizar y evaluar interrelacionen entre las áreas con relación a otras, que sirven de base para la formulación de políticas Institucionales.

Fortalezas:

♦ **Liderazgo por tradición.**

Es la primera Empresa de mudanzas internacionales en el país.

♦ **Experiencia.**

Por ser empresa pionera es la que más experiencia tiene en el rubro de mudanzas internacionales, contando más de 62 años al servicio.

♦ **Seguridad.**

Exprinter Liftvans cuenta varios sistemas de seguridad tanto institucional como en infraestructura.

♦ **Puntualidad y atención**

Exprinter Liftvans cuenta con personal que trabaja con esmero y puntualidad.

- ♦ Se cuenta con 1 equipo comercial integrado por los gerentes y personal clave de la Empresa.
- ♦ Se sabe cómo y a quienes llegar para causar mayor impacto.
- ♦ Es decir Exprinter Liftvans cuenta con una cartera de clientes altamente seleccionados por ejemplo Embajadas.

Debilidades.

- ♦ Debilidad del personal nuevo.

La inexistencia de un sistema de contratación adecuado contribuye a provocar muchas deficiencias por la falta de capacitación inmediata al personal nuevo.

- ♦ **Falta de personal técnico calificado para realizar las evaluaciones.**

El personal no satisface los requerimientos de la organización lo cual imposibilita realizar las evaluaciones a los empleados.

- ♦ No se realizan programaciones para realizar las evaluaciones a los empleados.

La inexistencia de un técnico calificado para las evaluaciones, repercute en gran magnitud ya que no se cuenta con programaciones para realizar las evaluaciones.

- ♦ **Falta de estabilidad laboral dentro la organización.**

La inseguridad de todos los trabajadores se debe a las reestructuraciones repentinas que llegan a suceder por decisiones gerenciales dentro de la Organización.

- ♦ Inexistencia de capacitación al personal.

El ingreso del personal a la organización se debe a disposiciones gerenciales, donde la mayoría de los empleados no tienen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Para mejorar el trabajo de los empleados se debe capacitar y evaluar de forma mensual lo que no sucede en la organización.

✦ **No se utiliza el manual de funciones ni el de contratación de cargos.**

Existe el manual de funciones, el cual está en poder del administrador no realizándose ningún uso. En cuanto al manual de contratación de personal no es empleado trayendo como consecuencia un desorden de funciones.

✦ **Inestabilidad del personal que trabaja en el área de recepción y operaciones.**

La inexistencia de personal fijo en este departamento provoca una mala comunicación y por ende una pésima coordinación en cuanto a servicios con el cliente.

✦ **Falta de políticas variables del precio en relación al cliente.**

Esto significa que no se cuenta con políticas de precios de acuerdo a la inflación.

✦ **Fallas en el sistema de comunicación del personal**

Este es un punto muy importante ya que por la mala comunicación se pierde bastantes servicios no informados a tiempo como tienen que ser. Es decir en su debido momento.

5.4.2. Análisis Externo (Análisis del Entorno).Oportunidades y Amenazas.

Este análisis externo también nos permite analizar y evaluar interrelación entre las áreas funcionales de un Departamento o área con relación a otras, que sirven de base para la formulación de políticas Institucionales.

Consiste en efectuar la identificación que delimita el campo de acción de la Empresa considerando el efecto de las variables económicas, tecnológicas, socio cultural político y legal. El objetivo es identificar sus oportunidades y amenazas de la Empresa frente a un mercado competitivo.

Oportunidades.

- ♦ Por ser líder natural se puede introducir nuevos proyectos y mantenerse a la vanguardia del mercado.

El liderazgo permite mayor confiabilidad por parte del cliente, permitiendo que la organización vaya creciendo.

- ♦ Potenciamiento de almacenaje a través de especialización y ejecución.

Uno de los potenciales fuertes es el de prestar servicios de almacenaje, contando con ambientes altamente calificados.

- ♦ Establecer una política de precios por encima de la competencia a un público objetivo selecto.

Por ser empresa pionera en este rubro se tiene que establecer la política de precios que conlleva a que nuestra

Cartera de clientes se mantenga.

- ♦ Al tener claro el público objetivo, se están desarrollando actividades de promoción adecuadas para localizarlas y dirigir las a los sectores petroleros, industriales (transportes).

- ♦ Con promoción directa (cara a cara) se pueden absolver dudas y diferenciar los servicios específicos de Exprinter Liftvans.

Amenazas.

- ♦ Por ser líder la competencia aprovecha las fallas.

Esto significa que la competencia está muy al tanto de cometer el más mínimo error para atacar la Cartera de clientes.

- ♦ Peligro al no mejorar la calidad y que el cliente perciba que Exprinter Liftvans es una empresa cara y no acorde al nivel de calidad que ofrece. Es decir, Exprinter tiene que mantener y subir de calidad en servicios pero no bajar.

- ◆ La falta de provisión por la crisis económica del país y la falta de diseño de políticas de precios con descuentos.

Esto significa que la actual situación económica del país sea escasa y por esa razón se tiene que contar con proyecciones a futuro. No solamente en cuanto a servicios sino manteniendo nuestra cartera de clientes.

- ◆ Ingreso de empresas competidoras

La competencia está cada día creciendo y por eso es un peligro él no mejorar precios y calidad.

5.4. OBJETIVOS

1. Objetivo:

Estructurar y Sistematizar la planificación estratégica de personal en la Empresa Exprinter Liftvans de manera integral que busque el desarrollo de la organización con el objeto de mejorar el alcance y cumplimiento de sus objetivos.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Desarrollar un sistema de planificación estratégica de Recursos Humanos para el alcance de los objetivos organizacionales en Exprinter Liftvans Bolivia.

2. Objetivo:

Aplicar sistemas adecuados de información gerencial en apoyo a la toma de decisiones en Exprinter Liftvans Bolivia.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Difundir periódicamente de una forma didáctica los objetivos la misión y visión, con el objetivo de que los funcionarios se identifiquen como actores principales en el logro de metas trazadas.

3. Objetivo:

Contar con todos los instrumentos técnicos y formales, como ser Planes, Manuales y reglamentos actualizados y validos.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Actualizar y validar los manuales, reglamentos, instructivos, procedimientos, organigramas y todo instrumento técnico que detallen todos los niveles, sus funciones, sus atribuciones, derechos y competencias.

4. Objetivo:

Inducir, motivar y capacitar a los funcionarios para evitar la fuga de profesionales.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Desarrollar programas de capacitación atractivos para motivar la capacitación de los funcionarios profesionales, manteniendo su interés y expectativas.
- ◆ La capacitación deberá constituir un factor de estímulo para elevar la productividad.
- ◆ Evitar la fuga de talentos competitivos con ofertas salariales y condiciones de trabajo.

5. Objetivo:

Sistematizar la base de datos, que integren la información del interior con la oficina central.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Optimizar el apoyo de sistema informático para que se integren archivos y registro con el objetivo de ofrecer información gerencial oportuna, actualizada y necesaria para una adecuada toma de decisiones.

6. Objetivo:

Procurar una dotación eficiente, continua y adecuada; cuantitativa y cualitativamente de personal idóneo a la organización, asegurando de esta manera una gestión eficiente del sistema de administración de personal.

Estrategia para lograrlo:

- ◆ Generar y actualizar la base de datos de profesionales de un alto nivel competitivo.
- ◆ Asegurar una gestión eficiente con la dotación de personal idóneo hecho que repercutirá mejorando la imagen externa de la Exprinter Liftvans.

Luego de establecidas las estrategias, se pueden predecir los resultados en función a la disposición de recursos y el medio ambiente. Los ejecutivos pueden decidir si deben modificar o no la estrategia o su ejecución, esta decisión puede identificar una laguna de cumplimiento. Esta es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación y los resultados que probablemente se va a alcanzar si se continúa la estrategia existente o no. En caso de ser necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento, será el siguiente: la identificación, evaluación y selección de alternativas estratégicas. Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización. Ni la más perfecta creativa estrategia podrá beneficiar a la institución a menos que se ponga en práctica a través de planes tácticos adecuados y programas.

5.5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ◆ En cuanto al Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- ◆ Exprinter Liftvans no cuenta con un capacitador para generar procesos transparentes de selección de personal, siempre se da una acelerada contratación.
- ◆ La Selección de Personal es de carácter acelerado.

6.6. RESULTADOS.

6.6.1. Entrevista.

Para determinar la existencia de Sistema de Evaluación, Exprinter Liftvans Bolivia no cuenta con instrumentos de Evaluación del Desempeño.

Los Jefes de cada Depto. indican que es necesario la aplicabilidad realizar los Procesos de Evaluación Teórica y Práctica en las diferentes secciones de Exprinter Liftvans, ya que es muy importante conocer las indicaciones técnicas de los puestos que ocupan y la utilización de los mismos para evitar errores que impidan el cumplimiento del trabajo.

No existe un continuo proceso de ejecución de evaluación del Desempeño del personal que ingresa a Exprinter Liftvans, porque la mayoría se debe a las contrataciones aceleradas, donde la mayoría de los empleados no tienen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Para mejorar el trabajo de los empleados se debe realizar programas de evaluación de forma periódica lo que no sucede en Exprinter Liftvans.

6.6.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION

1. RESULTADOS DE LA EVALUACION SOBRE EL CLIMA LABORAL

2. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En los resultados arrojados producto de la aplicación de uno los instrumentos propuestos de evaluación del desempeño realizado a la empresa que está conformada por 35 personas tales como los departamentos de Contabilidad, Administración y el resultado fue el siguiente:

6.7. EL CLIMA LABORAL EN EXPRINTER LIFTVANS,

GRAFICO No 1

SATISFACCION EN EXPRINTER LIFTVANS



El 80% del personal encuestado se encuentra satisfecho en la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta se determina con el grado de satisfacción de los empleados.

GRÁFICO N° 2

CONDICIONES AMBIENTALES



El 51% del personal encuestado muestra que las condiciones ambientales son adecuadas a su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta se determina con lo que percibe cada empleado en cuanto a las condiciones ambientales.

GRÁFICO N° 3

DISTRIBUCION DE ESPACIO

El 69% del personal encuestado considera insuficiente su espacio de trabajo así como los medios y materiales con que cuenta para su desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta en función al espacio de trabajo es que no se cuenta con una buena infraestructura.

GRÁFICO N° 4

POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA



El 89% del personal evaluado percibe relativa amplitud para ayudar y apoyar la creatividad e iniciativa del personal.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta en función al apoyo a la creatividad e iniciativa del personal.

GRÁFICO N° 5

COMPAÑEROS DE TRABAJO

Las Relaciones Humanas están desgastándose por lo que solamente el 49% considera que existe un ambiente de



Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta en función al trabajo en equipo.

GRÁFICO N °6

JEFES Y SUPERIORES



El 63% de los empleados considera que su trabajo es valorado y reconocido por organizarse en equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta en función al trabajo en equipo.

GRÁFICO N° 7

PUESTO DE TRABAJO



El 51% del personal encuestado considera que su trabajo es valorado y reconocido por su inmediato superior.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta, está en función a que los jefes o inmediatos están en los zapatos de los subordinados.

GRÁFICO N° 8

RECONOCIMIENTO



El 54% de los Empleados consideran que su trabajo es reconocido existiendo las mismas oportunidades sin importar el género.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta es que existen oportunidades entre hombres y mujeres al ahora de ocupar puestos.

GRÁFICO N° 9

COMUNICACIÓN



Tan solo el 37% de los empleados considera que los canales de comunicación son eficientes.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación, con esta pregunta quiere decir que el 63% de los empleados considera que no existe buena comunicación.

5.7.1 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.

Realizando el análisis se concluye lo siguiente:

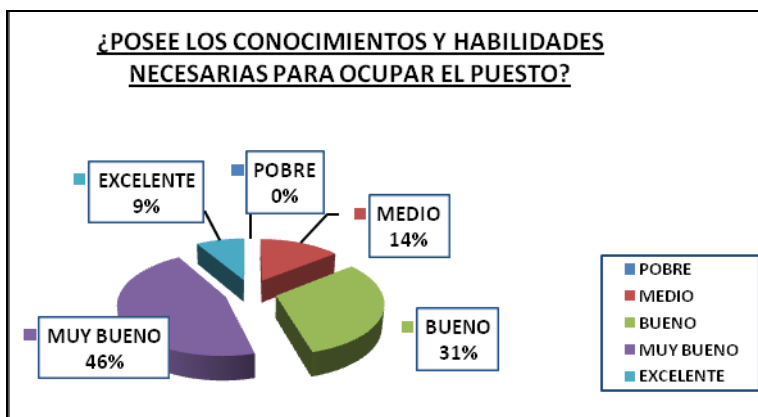
- El 80% del personal se encuentra satisfecho en la Empresa ya que se percibe relativa amplitud para ayudar la creatividad y apoyar la iniciativa del personal, considerando que existe mismas oportunidades de trabajo sin importar su género.
- Pese a que las condiciones ambientales son inadecuadas debido a una última reestructuración que hubo. el personal considera que mantiene una relación cordial con su inmediato superior, ya que su trabajo valorado y reconocido.
- El 11% del personal evaluado no tiene suficiente capacidad e iniciativa en su labor que desempeña
- El 51% del personal no ayuda a su compañero cuando se generan problemas
- El 37% del personal evaluado consideran que su jefe y sus compañeros no trabajan en equipo.

- El 49% del personal evaluado considera que su trabajo no es valorado por su inmediato superior.
- El 46% del personal considera que su trabajo es reconocido por la Gerencia.
- El 63% del personal considera que la comunicación entre jefes y empleados no es buena, ya que estos canales tienden a incrementarse con el pasar del tiempo.

6.8. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE EXPRINTER LIFTVANS.

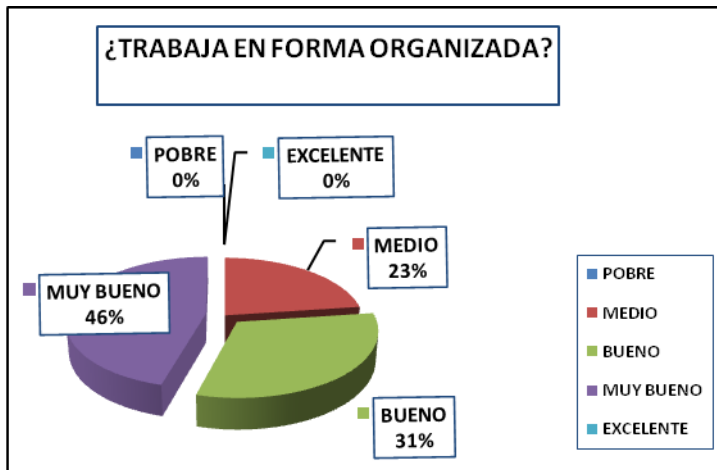
Aplicado este 2do instrumento el resultado fue el siguiente:

GRAFICO No 1 CONOCIMIENTO DEL PUESTO



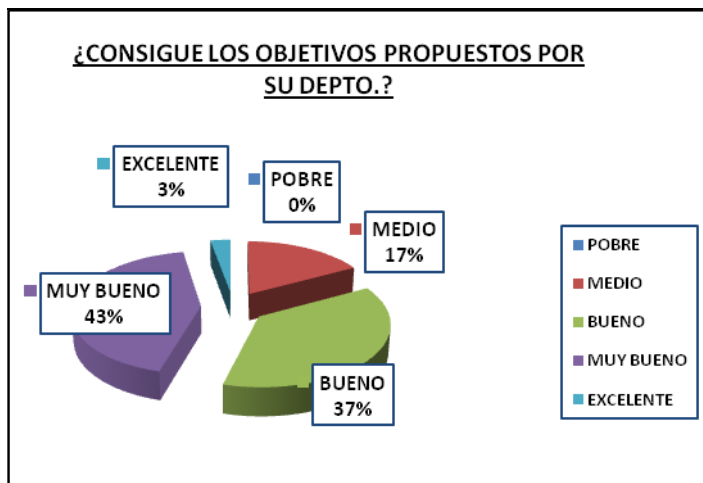
El 46% de los empleados tiene un buen conocimiento en cuanto a las habilidades necesarias para ocupar el puesto.

GRAFICO No 2 PLANIFICACION Y RESOLUCION



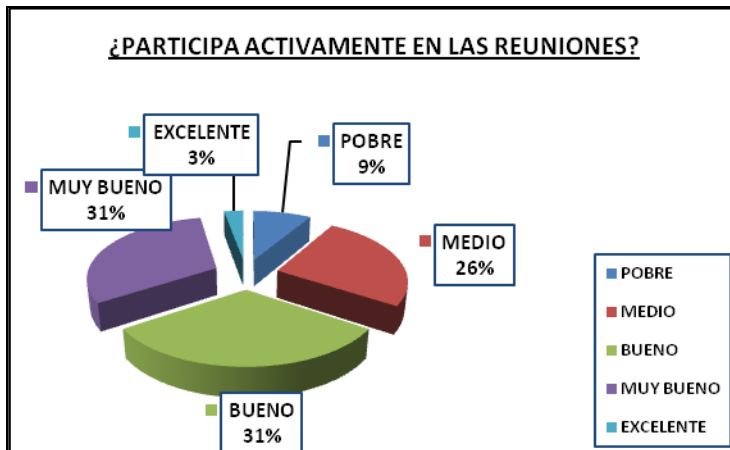
El 46% de los empleados es capaz de realizar su trabajo en forma independiente y organizada.

GRAFICO No 3
PRODUCTIVIDAD



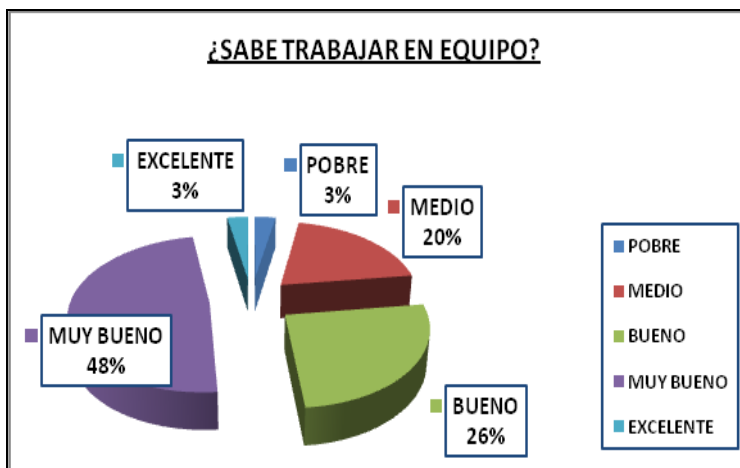
El 43% de los empleados tiene un nivel aceptable de logro de sus metas establecidas por la Gerencia.

GRAFICO No 4
HABILIDADES DE COMUNICACION



El 3% de los empleados No aporta ideas ni participa peor aun escuchar.

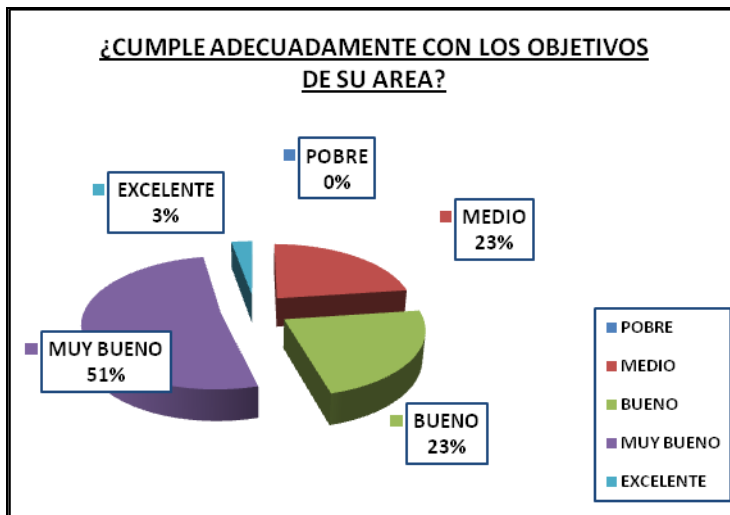
**GRAFICO No 5
TRABAJO EN EQUIPO**



El 48% del personal sabe trabajar en equipo mostrando colaboración con su depto. y con diferentes tipos de personas.

GRAFICO No 6

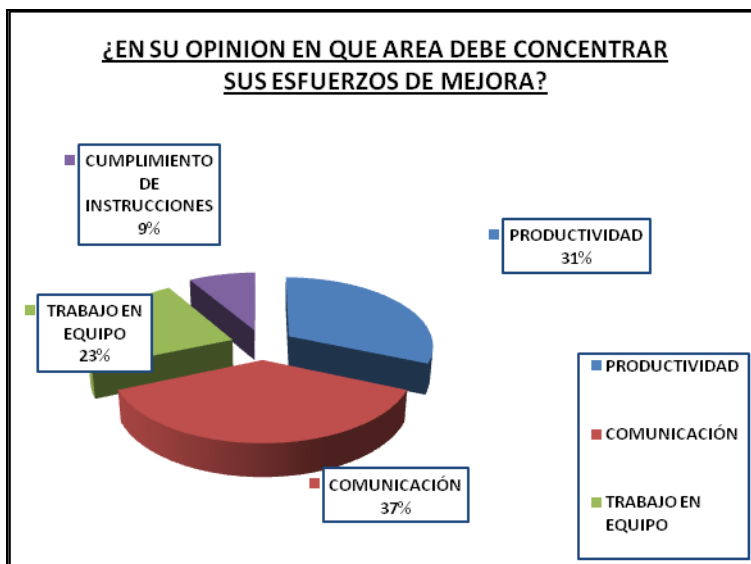
HABILIDADES DE ACEPTACION DE DIRECCION



El 51% de los empleados cumple adecuadamente con sus objetivos aceptando sugerencias y recomendaciones.

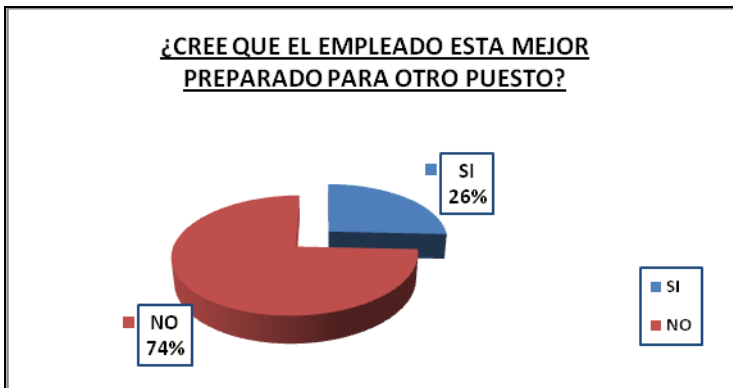
5.8.1 PREGUNTAS ABIERTAS

GRAFICO No 7



El 37% del personal evaluado debe concentrar mejor sus esfuerzos en la comunicación ya que la existencia de mala comunicación tendrá como resultado un bajón en productividad.

GRAFICO No 8



El 74% del personal evaluado indica que no está preparado para otro puesto.

5.8.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.

Realizando el análisis se concluye lo siguiente:

- Se puede observar claramente que el 14% cumple de forma solo regular el conocimiento del puesto que desempeña, ya que este % tiende a bajar teniendo como resultado la capacidad insuficiente de las funciones y responsabilidades del puesto.
- En cuanto a la Planificación y de trabajar en forma organizada se observa que tan solo el 23% del personal trabaja cumpliendo sus objetivos trazados.
- El 37% del personal cumple regularmente los objetivos propuestos % que tiende a bajar si no se llega a controlar.
- El 31% del personal evaluado participa activamente aportando ideas, participando en reuniones y escuchando instrucciones.
- Tan solo el 20% del personal sabe trabajar en equipo.

- El 3% de los evaluados cumplen adecuadamente con los objetivos trazados por gerencia
- El 37% del personal evaluado debe concentrar sus mejoras en la comunicación ya que de lo contrario repercutirá en la productividad de la empresa.
- El 74% del personal evaluado indica que no está preparado para otro puesto. Por tanto es una gran amenaza a que pueda incrementarse este %

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

7. INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

6.1. INTRODUCCIÓN.

El presente modelo, tiene como finalidad brindar mediante el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y operacional un conjunto de criterios conceptuales, metodológicos e instrumentos, que permitan llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la evaluación del personal dependiente de su cargo, con el propósito de identificar y contribuir a mejorar la calidad del desempeño laboral y el clima organizacional y su impacto en la organización.

Por tanto, los propósitos de este modelo serán:

- ♦ Proporcionar un método sistémico de evaluación del personal administrativo, con el objeto de que se pueda reflexionar seriamente sobre las **fortalezas y debilidades** del personal a su cargo, como el estado de situación del **clima organizacional**.
- ♦ Proporcionar al evaluador instrumentos sencillos y prácticos.
- ♦ Ofrecer y establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño del personal administrativo.
- ♦ Contar con estrategias y procedimiento que permitan retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

6.2. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño del personal administrativo, es un sub sistema técnico de administración de personal que tiene por finalidad garantizar **la**

eficiencia de la Administración y ofrecer igualdad de oportunidades al personal dependiente.

En estos términos, la evaluación debe permitir:

- ✓ Determinar los aspectos más débiles en el desempeño laboral y el clima laboral.
- ✓ Ajustar y/o mejorar las políticas de motivación e incentivos al personal administrativo (capacitación, promoción, rotación del personal, entre otras)
- ✓ Promover mejoras en la calidad del trabajo del personal administrativo y operativo de Exprinter Liftvans Bolivia S.A. (clima laboral)

6.3. FUNDAMENTOS.

Se establece que el desempeño debe ser evaluado mediante un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los empleados que deberá tenerse en cuenta para:

- Adquirir los derechos de empleado
- Conceder estímulos a los empleados
- Participar en concursos de ascenso
- Formular programas de capacitación
- Otorgar incentivos económicos
- Evaluar procesos de selección

6.5. ESTRUCTURA Y COMPONENTES A EVALUAR.

En el marco de las características de los sujetos de evaluación, se ha elaborado dos instrumentos (Ver Anexos) para la recolección de datos: El

primero, es un modelo de evaluar que tiene como propósito recoger información sobre el desempeño del personal administrativo y el segundo, es un instrumento que recoge información sobre el Clima laboral.

1° La evaluación de clima laboral incluye los siguientes aspectos a evaluar:

▪ **Componentes.**

- 1) Satisfacción en Exprinter Liftvans Bolivia S.A.
- 2) Condiciones ambientales
- 3) Ergonomía
- 4) Posibilidad de creatividad
- 5) Componentes de Trabajo
- 6) Jefe y Supervisión
- 7) Puesto de Trabajo
- 8) Remuneración
- 9) Reconocimiento
- 10) Comunicación

▪ **Escala y Valores.**

- ✓ Si.
- ✓ Casi Siempre.
- ✓ A veces.
- ✓ No.

ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El propósito fundamental de la evaluación, es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o dificultades.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos, independientemente de la naturaleza del trabajo que desarrolla el personal bajo su mando, se plantean elementos teórico-metodológicos sobre el PROCESO DE EVALUACIÓN. Estos elementos están estructurados en las siguientes etapas que facilitarán el establecimiento y definición de los resultados:

Etapas I. Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- ♦ El objetivo esencial del puesto de trabajo.
- ♦ Las funciones que se desarrollan.
- ♦ Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- ♦ Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.
- ♦

Etapas II. Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma, para lo cual se deberá:

- a. Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia
- b. Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- c. Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:
 - ♦ Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.

- ♦ Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
- ♦ Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Etapa III. Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- a. Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b. Identificar qué necesita el personal para que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c. Determinar la contribución que se espera de los empleados para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV. Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando (Plan Operativo Anual); lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área.

Solicite al personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- ♦ Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- ♦ Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- ♦ Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

Etapa V. Establecimiento de metas.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- a. Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.
- b. Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
 - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
 - Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
 - Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
 - Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
 - Procure que las metas sean retadoras, pero alcanzables.
 - Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
 - Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- ✓ Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia Unidad.
- ✓ Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- ✓ Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- ✓ Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

2° La evaluación de desempeño del personal incluye los siguientes aspectos a evaluar:

▪ **Componentes.**

Datos personales del evaluado.

- 1) Se consignan los aspectos relacionados al conocimiento del puesto.
- 2) Planificación y Resolución de problemas.
- 3) Productividad.
- 4) Habilidades de comunicación.
- 5) Trabajo en equipo.
- 6) Habilidades de aceptación de dirección.
- 7) Preguntas abiertas que permiten conocer la opinión de los directivos sobre los evaluados.

▪ **Escalas y valores.**

- ✓ Excelente: El empleado cumple de forma excelente. = 5
- ✓ Muy Bueno/Siempre: El empleado cumple sobradamente. = 4
- ✓ Bueno/Casi siempre: El empleado cumple bien. = 3
- ✓ Medio/A veces: El empleado cumple de forma suficiente (Regular) = 2
- ✓ Pobre/Nunca: El empleado no cumple suficientemente. = 1

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El presente trabajo dirigido es una respuesta a las necesidades de nuestro medio y plantea una alternativa de solución a un problema concreto basándose en fuentes comprobables que han sido revisadas con criterio.

Se ha elegido como objeto de estudio a la Empresa EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA S.A. caracterizándose por la inexistencia de un modelo de Evaluación del Desempeño que pertenece al Sistema de Administración del personal, es una herramienta de vital importancia para medir el grado de cumplimiento de las funciones y objetivos asignados individualmente; para calificar el rendimiento del personal y para evaluar el desarrollo global de las organizaciones administrativas.

Durante el diagnóstico que se hizo a la empresa, especialmente al levantamiento de la información, todos los empleados de la empresa demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de ascensos, remuneración, desarrollo etc.

Es importante para la empresa tener instrumentos de evaluación con el fin de localizar las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

Con la aplicación de los instrumentos de evaluación propuestos ayudará al empleado a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar a aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial .

Cabe destacar que en la actualidad los instrumentos propuestos están siendo aplicados en la empresa y terminando esta gestión darán frutos de esta investigación.

Por otra parte la ejecución de los instrumentos propuestos nos permite conocer las causas de la baja de producción y productividad en la Empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda promover la implementación de estos dos instrumentos de evaluación a las demás sucursales con las que cuenta Exprinter Liftvans para mantener una política de uniformidad en cuanto al proceso de Evaluación del desempeño.

Organizar, sistematizar y archivar en cada file del personal la información generada en todo el proceso de evaluación

Facilitar ágilmente los resultados de las evaluaciones a los niveles directivos y administrativos de la empresa, para que asuman decisiones transparentes y de inmediata ejecución.

Capacitar y otorgar incentivos sociales y monetarios a los empleados que obtengan altas calificaciones por rendimientos óptimos.

Elaborar y diseñar otros instrumentos que sean necesarios para la promoción, rotación y capacitación del personal.

Incentivar y fomentar la capacitación y entrenamiento no solo en los departamentos afines a las funciones que realiza el personal, sino en otras áreas.

Realizar una evaluación de desempeño en una semana (x) seleccionada al azar sin comunicar al personal solamente debe conocer la evaluación el encargado de Recursos Humanos, administrador y Gerente, para calificar por ejemplo la puntualidad y algunos sub-factores se debe tomar como referencia de 1 mes.

Es evidente que todavía existe un porcentaje de inconformidad ambiental, ya que se considera insuficiente su espacio de trabajo también la inexistencia de Relaciones Humanas tiene mucho que ver con la motivación.

Se recomienda reforzar más los canales de comunicación para mejorar la productividad.

La autoestima es un factor importante influyente en el buen desempeño laboral por tanto es necesario promover al personal con programas de inducción y cursos de capacitación en otras palabras explotar al factor humano sin que se sienta explotado.

Se recomienda elaborar un modelo de evaluación del desempeño para ejecutivos, apoderados y gerentes Regionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Peiró, J. M., Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España: Editorial UDEMA S. A.
- Peiró, J. M., Salvador, A. (1993). *Control del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España: Editorial UDEMA S. A.
- Melgosa, J. (1999). *Sin Estrés* (1ª. ed.). España: Editorial SAFELIZ, S.L.
- BUENO, ERAMIS. *Metodología de la investigación* / Eramis Bueno. - Ciudad Habana: CEDEM, 1994, -187p.
- CHIAVENATO, HIDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos* / Hidalberto Chiavenato. - La Habana: Ed. ENPES) (s.a.), -586p.
- CLOKE, KENNETH. *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro* / Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, - Los Ángeles: John Wiley & Sons, 2002, 246p.
- COPER, SUSANA. *Economía de Empresas. Un análisis de la competencia.* / Susana Coper, Rolf Eschenburg. – Valdivia: Universidad Austral de Chile, 1996, -162p.
- CUESTA, ARMANDO. *Tecnología de gestión de recursos humanos.* / Armando Cuesta. – La Habana: Edit. Academia, 1997, -184p.
- GÓMEZ CEJA, G. *Planeación y organización de empresas* / G. Gómez Ceja. - Ciudad México : McGraw – Hill / Interamericana de México S. A. de C. V., 1995, -426p
- GUEVARA, ERNESTO. *Temas económicos.* / Ernesto Guevara. - La Habana : Editorial Ciencias Sociales, 1988, -442p
- MARX, CARLOS. *El Capital* / Carlos Marx. Ciudad México : Siglo XXI Editores S. A., 1977, - 2683p
- OHMAE, KENICHI. *La mente del estratega* / Kenichi Ohmae. - Ciudad México: McGraw – Hill de México S. A. de C. V., 1983, - 298p.
- PÉREZ, ARMANDO. *Lo que todo empresario cubano debe conocer* / Armando Pérez, Carlos Díaz. – La Habana: Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 2000, -213p.
- PUCHOL, LUIS. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* / Luis Puchol. - Madrid : ESIC, 1993, -418p

- MEMORIAS EXPRINTER LIFTVANS BOLIVIA Gestion 2007-2008.