

**UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA ZONA FRANCA DE  
COBIJA”**

**Proyecto de Grado para Optar al Título de Licenciatura en Administración  
de Empresas**

**POSTULANTE:** *Erika Giovannia Conde Hurtado*

**TUTOR:** *Lic. Oscar Alba Bastos*

**Cobija – Pando – Bolivia  
2011**

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
I Resumen	1
I.1 Titulo de la Propuesta	2
I.2 Antecedente	2
I.3 Descripcion del Problema que se Contribuira a Resolver	4
I.4 Justificacion de la Propuesta	7
I.5 Objetivos	8
I.6 Nombre de la Entidad Beneficiaria	9
I.7 Referencia Geografica	9
II Marco Teorico	10
III Cuerpo Central de la Propuesta	10
IV Fundamentacion de la Propuesta	41
V Metodologia	44
VI Inversiones, Costos de Ejecucion del Proyecto	47
VII Indicadores de Evaluacion del Proyecto	48
VIII Conclusiones y Recomendaciones	52
IX Cronograma Propuesto de Ejecucion del Proyecto	57
X Bibliografia	59
 ANEXOS	

## **DE CUADROS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
Cuadro N° 1: Cronograma de Evaluacion	20
Cuadro N° 2: Definicion de Factores de Evaluacion	33
Cuadro N° 3: Boleta de Evaluacion del Desempeño	35
Cuadro N° 4: Sistema de Puntuacion	36
Cuadro N° 5: Valuacion de los Grados	37
Cuadro N° 6: Incentivos, Reconocimientos y Sanciones	38

## **I.- RESUMEN**

En la actualidad dentro del área de manejo de una organización es de primordial importancia conocer profundamente el Recurso Humano de una empresa, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de la organización. Con este fin es que se propone el diseño de una Propuesta de Plan de Evaluación del Desempeño acorde a las características y necesidades existentes dentro de zofra Cobija donde se plantea una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus Recursos Humanos y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia. El contenido del trabajo está distribuido de la siguiente manera: - Un antecedente donde se define el diseño metodológico y los instrumentos que se consideran más adecuados para lograr los objetivos deseados y la estructura, - En el capítulo segundo dónde se inserta el marco teórico plasmando las teorías que sustentaran la propuesta final donde se ha tomado en cuenta teorizar los métodos de evaluación del desempeño, - Un capítulo tercero donde se definen las características principales de la propuesta en estudio definiendo así el método principal para realizar la evaluación del desempeño tomando en cuenta un cronograma propuesto, donde se demuestra los cuadros en consideración para realizar la calificación de la evaluación, donde se propone una reestructuración orgánica de la empresa, la propuesta de plan de evaluación del desempeño elegido, motivaciones y políticas, - Un capítulo referido al presupuesto que se debe tomar muy en cuenta para la realización de la propuesta, - Otro capítulo referente a los indicadores de evaluación del proyecto – Independientemente de los tiempos se plasma un cronograma de actividades dando a conocer los tiempos máximos y los mínimos - y por último se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del trabajo.

### **I.1.- DENOMINACION DEL PROYECTO**

## **“Propuesta del Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Zona Franca de Cobija”**

### **I.2.- ANTECEDENTES**

La Ciudad de Cobija fue declarada Puerto Libre en 1966, de ahí fue ratificada de manera consiguiente por el Consejo Regional de Desarrollo del Noroeste en 1969 (CORDENO), es así que mediante Ley de 12 de Octubre de 1983 fue reconocida como la única Zona Franca Creada por Ley, que en su Art. 1º dice lo siguiente: “Con la finalidad de impulsar aceleradamente el desarrollo social y económico del departamento de Pando, créase por el lapso de veinte años una Zona Franca comercial e industrial en la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, cuya jurisdicción comprenderá con carácter exclusivo, el área correspondiente al radio urbano de la ciudad.” De esta manera han pasado varias gestiones de gobiernos nacionales y departamentales, algunos con buenos resultados y otros con resultados sin especificar, lo cierto es que cada gestión se cambiaba la estructura de la institución, algunas veces en reducción de personal otras veces con personal excedente dependiendo del gobierno de turno.

Pero jamás se tomo en cuenta el rendimiento del personal activo de la institución, por tal motivo cuenta con un manual de funciones extremadamente desactualizado, se han creado nuevos cargos que no consta en este, entonces la funcionalidad de entre cargos y trabajadores se convierte en una cadena de imprevistos, pese a que la institución realiza su Plan Anual Operativo y lo presenta al directorio para su aprobación, de ahí es que existe el suceso si los funcionarios se están desempeñando de manera eficiente o ineficiente, y la única manera de saber esta situación es realizando una evaluación de desempeño a todas las unidades operativas de zofra Cobija.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, en caso de ser

necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del departamento, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores. A demás justifica la acción salarial recomendada por el supervisor. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor examine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

Es importante para el desarrollo administrativo, que se conozcan los puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecaniza de administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

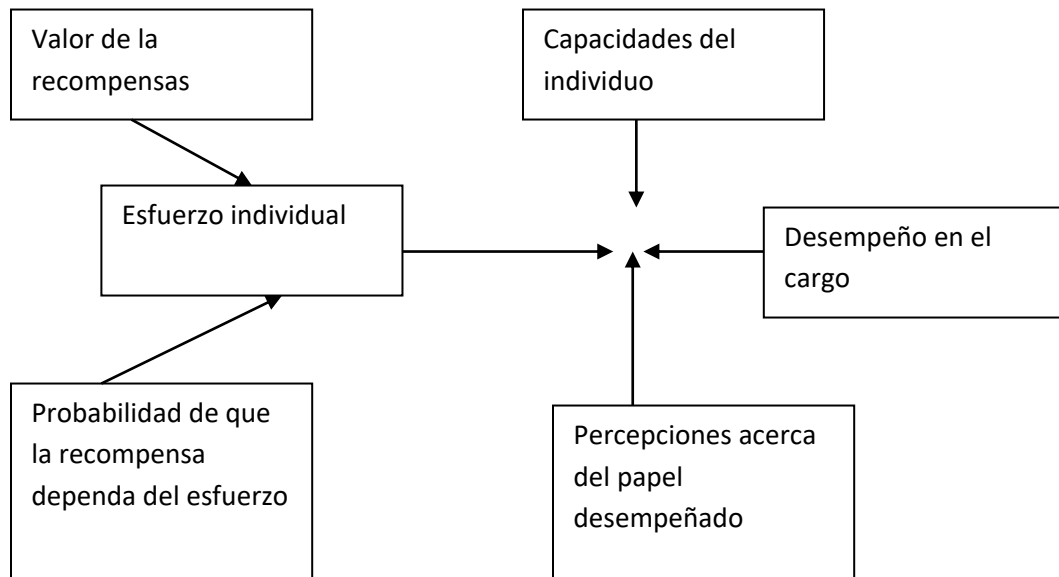
Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados como primera variable, la maquina sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre y la eficiencia de las organizaciones estaba aun por conseguir. A partir de la normalización de la teoría de la administración y con el seguimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque y la preocupación principal de los administradores paso a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la maquina pasaron ahora a ser relacionadas con el hombre.

### I.3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER

En Zofra Cobija los mismos aspectos señalados antes con relación a la maquina pasaron ahora a ser relacionadas con el nombre. Surgieron algunas interrogantes:

- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del funcionario?
- ¿Cómo llevarlo aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al empleado a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

Por supuesto surgió una infinidad de respuesta que ocasionó la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. En general el esfuerzo de cada individuo esta en función del valor de la recompensa ofrecidas de la probabilidad que esta dependan del esfuerzo como vimos en la teoría de la expectación, en la parte dedicada a la motivación humana.



La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen una evaluación de desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente en las organizaciones.

Por el procesamiento de la verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se distribuye a diferentes dependencias de acuerdo con la política desarrollada en materia de los recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad de la evaluación del desempeño. En este caso se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos.

### **EL SUPERVISOR DIRECTO**

La mayor parte de las veces la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea en función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos.

Sin embargo los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de la evaluación del desempeño de su personal.

Así el jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el plan en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff.

### **EL EMPLEADO**

Algunas organizaciones utilizan la auto evaluación por parte de los empleados como métodos de evaluación del desempeño. En realidad, este tipo de evaluación del desempeño es poco común porque solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una auto evaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal. Es un tipo de evaluación de desempeño aplicable con relativo éxito al personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en la empresa.

### **LA COMISION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituido por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias y/o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

La Evaluación de Desempeño Laboral cuyo marco normativo es la ley 1178 SAFCO, específicamente las Normas Básicas de Administración de Personal (NB-SAP) los Acuerdos Nacionales expedidos por el gobierno central, es la herramienta que procura el desarrollo del talento humano a través de la valoración del cumplimiento de metas, por tanto está enmarcada en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, transparencia, celeridad, imparcialidad, objetividad y mérito.

Para la efectividad de este proceso es necesario contar con el compromiso de la alta dirección, la realización de procesos de formación-capacitación y el seguimiento-retroalimentación de los compromisos establecidos, pues esto facilita que los servidores públicos puedan acceder a beneficios como derechos de carrera, permanencia en la entidad, capacitación, estímulos y encargos.

La Evaluación de Desempeño está directamente relacionada con los procesos de direccionamiento estratégico en la medida que contempla insumos como el Plan de Desarrollo, los planes estratégicos y operativos, además de las metas institucionales, la misión, visión, las competencias laborales y comportamentales de talento humano existente.

Este proceso contempla dos aspectos, la evaluación anual u ordinaria y la evaluación del período de prueba. En la evaluación anual u ordinaria se evalúa el desempeño del servidor público de carrera con base en los compromisos laborales acordados a partir de los planes institucionales o de la dependencia.

Por su parte la evaluación del período de prueba tiene como objeto la verificación del cumplimiento de competencias, habilidades y aptitudes del personal nombrado a través de concurso. Cabe anotar que dicho período es la etapa final de un concurso de méritos.

#### **I.4.- JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA**

Esto hace indispensable, y a veces imprescindible, el empleo de una batería de pruebas, esto es, un grupo de pruebas sin limitarse a una sola. En muchos casos se necesita, además, utilizar una batería de pruebas más bien que una sola, puesto que lo más que puede cubrir una prueba por sí misma es uno de los aspectos múltiples o de las diversas cualidades que son necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión. Se requiere de una batería completa para obtener un panorama más amplio e integral.

Pero para subsanar lo anteriormente justificamos que la evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a

observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Desde el punto de vista del administrador de personal, los desafíos serán especialmente considerables por varias razones. Por ejemplo, deberá trabajar en un entorno con un marco legal distinto, con el que no se encuentra familiarizado. Tendrá tradiciones, una cultura diferente y en general un mundo que difiere enormemente del suyo. Enfrentará también los dilemas profesionales, familiares y personales que estas situaciones entrañan, así como otros factores difíciles. Pero al mismo tiempo encontrará un campo fructuoso de posibilidades y oportunidades, que puede construir el punto culminante de los primeros años de su carrera profesional.

## **1.5.- OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer el Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Zona Franca de Cobija.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar las condiciones de medición del potencial humano con el sentido de determinar su plena aplicación.
- Evaluar el procedimiento administrativo de los recursos humanos como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Plantear condiciones efectivas de implementación con participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta de una parte los objetivos institucionales.

#### **I.6.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN, BENEFICIARÍA**

La entidad beneficiaria de este estudio de investigación es: La Zona Franca de Cobija conocida en nuestro medio como ZOFRA – COBIJA.

#### **I.7.- REFERENCIA GEOGRÁFICA O IDEALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Las instalaciones de la Zona Franca de Cobija se encuentran ubicadas en el Km. 19, carretera Cobija – Porvenir.

## II.- MARCO TEÓRICO

- **ADMINISTRACION GENERAL**

Las personas llevan muchos siglos formando y reformulando organizaciones al repasar la historia de la humanidad, aparecen pueblos que trabajan unidos en Organizaciones por ejemplo Los Ejércitos griegos y romanos, la Iglesia católica Romana y otras, también han escrito como ser eficientes y eficaces a las organizaciones desde mucho antes de que el termino de Administración fuera de uso común y tengan el sentido formal teórico como teoría administrativa<sup>1</sup>

La Teoría General de la Administración (T.G.A), es el campo del conocimiento Humano que se ocupa del estudio de la Administración en general independiente a que si ha esta se aplica con ánimo de lucro o no.

- **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Se define como el acto de Administrar el cómo planificar, organizar, dirigir y coordinar y controlar, es decir son las funciones del administrador. Estas funciones se deducen en:

**Planificar.-** Lo cual contiene la toma de decisiones, administración estratégica y la implementación de estrategias.

**Organizar.-** Se centra en el diseño de la estructura organizacional, en el poder y distribución de autoridad en la administración de recursos humanos y en la administración de cambios e innovación organizacional.

---

<sup>1</sup> R. Edward Freedman / Teoría y Administración General, Pag. 33 - 40

**Dirección.-** Consiste en la motivación liderazgo en equipo, comunicación y negociación.

**Control.-** Lograr objetivos, control efectivo, administración de operaciones y sistema de información.<sup>2</sup>

- **LAS 5 AREAS DE LA ADMISTRACION SON**

1. Gerencia
2. Finanzas
3. Mercadotecnia
4. Producción
5. Recursos Humanos

- **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Es un área en la que se constituyen varias disciplinas como ser la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral y otras teniendo que ver con varios campos del conocimiento como ser entrevistas aprendizajes individual y del cambio organizacional, servicio social, plan de carrera, diseño de cargo y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios.<sup>3</sup>

- **LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO**

Es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización prevista del personal indicado en los puestos convenientes, cuando estos se necesiten.

---

<sup>2</sup> Edward Freeman / Daniel Gilbert / Administración, pag 22-26

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de recursos humanos / pg. 106

Este Proceso consta además de subsistemas interdependientes que son:

- Subsistema de 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<sup>4</sup>

Dentro del proceso contiene actividades básicas como ser:

1. La Planificación de los Recursos Humanos:
2. El Reclutamiento
3. La Selección
4. La Socialización
5. La Capacitación y el Desarrollo
- 6. La Evaluación del Desempeño** compara el desempeño laboral de las personas con los parámetros a los objetivos establecidos en el puesto de dicha persona.<sup>5</sup>

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CONCEPTO)**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato/ Administracion de Recursos Humanos /pg. 115

<sup>5</sup> James Stoner / Edward Freeman / Daniel Gilbert / pg. 413

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.<sup>6</sup>

### **PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

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

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

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Werther y Davis, Administración (1996), Pág. 231

<sup>7</sup> Mondy, Análisis y Descripción de Cargos (1998) Pág. 321

## **EXISTEN ELEMENTOS COMUNES A TODOS LOS ENFOQUES SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**a) Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

**b) Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

**c) Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes.
3. Tendencia a la medición central.
4. Efecto de halo o aureola.
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (2001), Pag. 225

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. 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.
- 3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. 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.

**7. 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.

**8. Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

**9. Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

**10. Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

## **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.

Estos Métodos son:

**1. Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

**2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

**3. Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

**4. 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.<sup>9</sup>

---

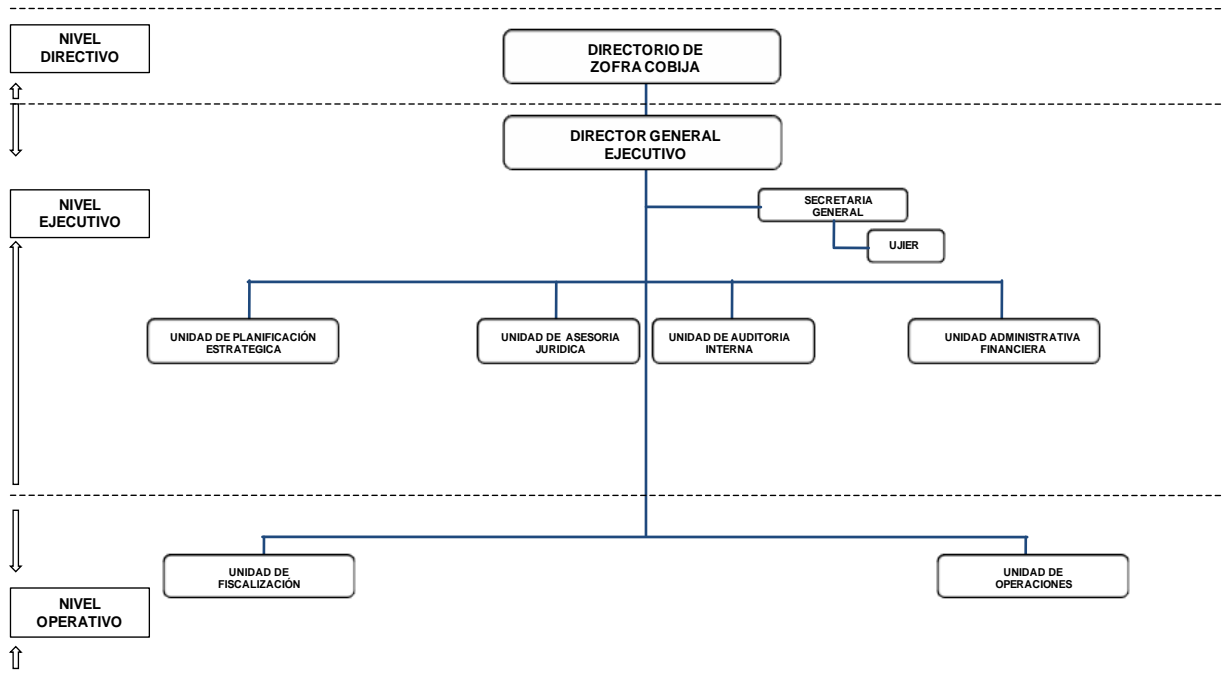
<sup>9</sup> Strauss, Métodos de Evaluación del Desempeño Humano (1981), Pag. 332

### III.- CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

La zona Franca de Cobija está constituida por una estructura orgánica lineal con presupuesto propio y toma de decisión en base a las circunstancias de los hechos, zofra Cobija consta de 45 funcionarios divididos en tres lugares estratégicos, el primero en el Km. 19 carretera Cobija – Porvenir, el segundo el puente fronterizo de Epitaciolandia – Cobija y el tercero en el Puente de la Amistad de Brasileia – Cobija, todos con la función de inspeccionar las cantidades de productos comerciables dentro de la ciudad de Cobija, del cual se tiene la potestad de cobrar el 1,5% del valor total de las mercaderías trasladadas a nuestra ciudad.

Las unidades dependientes de zofra Cobija son: La Dirección Ejecutiva, Asesoría Legal, La administración, Contabilidad y Presupuesto, Unidad de Recursos Humanos, Fiscalización, Personal Operativo y de Apoyo.

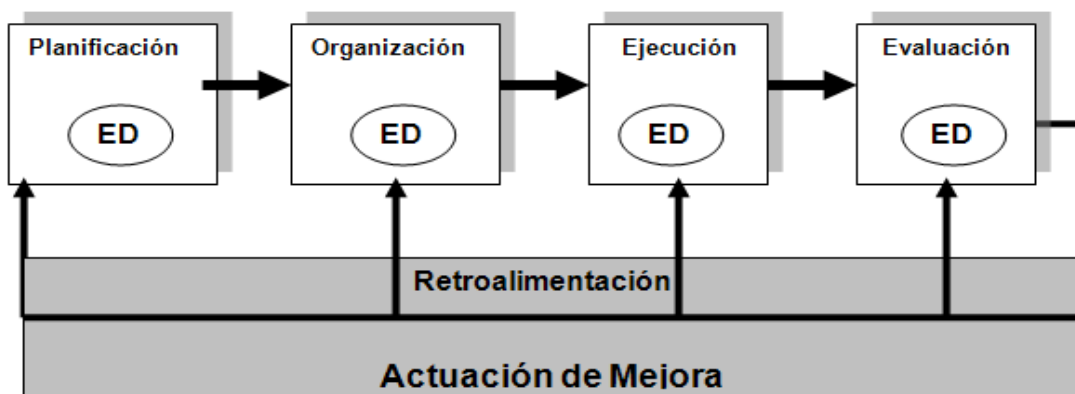
#### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE ZOFRA COBIJA**



La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del departamento, métodos de trabajo para calcular costos.

Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no solo en sus características de personalidad. La preparación de un plan o programa de evaluación constituye otro elemento indispensable en este proceso de estimar el desempeño de los empleados.

Los planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquellos complejos que utilizan grandes empresas, en las cuales pueden existir grupos de estudio, comisiones que revisan las evaluaciones, actas y recomendaciones formales. Sin embargo, la existencia de un plan de evaluación en una empresa requiere ciertas condiciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:



El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y se lleva a cabo con el asesoramiento del Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, quién se encargará de capacitar y asesorar al Gerente General, a los jefes de área y demás personal antes, durante y después del proceso de evaluación.

Si bien no existe consenso en la frecuencia en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolla la empresa, se ve por conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año en reemplazo de las evaluaciones informales realizadas mensualmente. En este caso, se trata de dos evaluaciones semestrales, siendo la evaluación a realizarse a fin de año, la evaluación anual formal que se recomienda ejecutar en toda organización.

**El cronograma de evaluación se presenta en el cuadro 1.**

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN	ACTIVIDADES
Primer Semestre	Del 02 al 25 de Enero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar objetivos semestrales y anuales</li> <li>• Definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados</li> <li>• Establecer tareas claras, específicas y desafiantes acordando estándares de rendimiento medibles</li> <li>• Evaluación semestral</li> <li>• Revisar objetivos planteados</li> <li>• Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha</li> </ul>
	Del 10 al 30 de julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a los empleados los</li> </ul>

		<p>resultados obtenidos hasta la fecha</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar causas de problemas ocurridos hasta el momento</li> <li>• Replantear los objetivos en caso de existir modificaciones</li> <li>• Diseñar medidas correctivas para el próximo semestre</li> <li>• Tomar decisiones en cuanto al personal evaluado y proponer nuevas políticas de incentivo y motivación al desempeño</li> <li>• Proponer planes de mejoramiento del desempeño·</li> </ul> <p>Realizar plan de capacitación</p>
Segundo Semestre	Del 01 al 23 de Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluación anual</li> <li>• Retroalimentación anual</li> <li>• Aplicar medidas correctivas en el personal</li> <li>• Evaluar resultados alcanzados y el desempeño de cada cargo·</li> <li>• Realizar informe final de evaluación</li> <li>• Realizar planes de capacitación para la próxima gestión</li> <li>• Reconocimiento e incentivo al personal destacado</li> <li>• Decidir la permanencia del personal en la empresa</li> <li>• Tomar decisiones sobre el personal para la próxima gestión en cuanto a transferencia o reasignación de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1. Apoyo de los altos niveles directivos.

El respaldo que den las altas autoridades dentro de la empresa al programa es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento. De ahí que la falta de interés de la gerencia sea señalada como una de las causas principales del fracaso de la evaluación. La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general, ya sea porque no creen en la evaluación o porque no desean unirlos a aumentos salariales, puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la empresa que obstaculizan la labor evaluadora.

Una forma de apoyar la evaluación por parte de la gerencia es:

Tomarla en cuenta dentro de la política escrita que tiene la empresa sobre la "Administración de Personal". Es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo, etc.)

Contribuir efectivamente, a través de prácticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos.

## **2. Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos.**

Es necesario que tanto los supervisores como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación. El supervisor al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación.

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta reposará permanentemente en sus archivos de trabajo. Igualmente, debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin

justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los subalternos en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados. Por ello, el evaluador debe tener siempre en mente que la evaluación es un proceso justo y objetivo y el empleado debe también estar enterado del mismo.

## **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN PLAN DE EVALUACIÓN.**

Los elementos fundamentales de un plan de evaluación son los siguientes:

### **1. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.**

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades. Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

### **2. Fijación de la periodicidad de la evaluación.**

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones. Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial. Otro autores señalan que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y

considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no. En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales.

Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

### **3. Entrenamiento de los evaluadores.**

Como hemos mencionado anteriormente, todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas:

La evaluación en general y la entrevista de la evaluación.

La primera área comprenderla la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar al evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

Una gran ayuda a este respecto es:

- Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.
- Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

Al final del entrenamiento, el evaluador debe haber superado la inseguridad de ser apto para conducir entrevistas y las concepciones erróneas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación. En este último aspecto, es importante mencionar que existen supervisores que descuidan la formación de los empleados, porque concentra su atención sólo en la producción o rendimiento.

La forma de entrenar a los evaluadores

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso, etc. La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma.

#### **4. Comunicación y puesta en marcha del plan.**

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre:

- **La forma de tramitar los formularios de evaluación:**

Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.

- **La entrevista después de la evaluación:**

Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.

- **El procedimiento de quejas sobre la evaluación:**

Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas:

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

## **5. Recepción del formulario de evaluación.**

Los evaluadores deben presentar o remitir los formularios de evaluación a la administración de personal, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes. Si no existe departamento de personal, el procedimiento puede ser descentralizado por departamentos de la empresa.

## **6. Entrevista de evaluación.**

Este es el paso más delicado y controversial de todo el programa. Según William Werther y Keith Davis; “las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

El enfoque de solución, por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la

evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de primacía y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacándolos aspectos positivos del empleado

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber

con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas.

### **7. Informe final de evaluación.**

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes.

Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias

- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

### **8. Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación**

La evaluación de desempeño sirve como un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de Recursos Humanos. Si el proceso de evaluación señala que una gran mayoría colaborara tienen un desempeño de bajo nivel, podría existir, entonces, muchos empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, ocasionando un alto porcentaje de problemas de personal y un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Estos problemas pueden ser generados por el propio Departamento de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los candidatos para las promociones o al efectuar un análisis de puesto incompleto o erróneo. Por lo tanto, dicho Departamento debe evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño a la luz de su propia administración.

## **METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse: <sup>10</sup>

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

---

<sup>10</sup> (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Dentro de la propuesta el método de evaluación de desempeño para zofra Cobija utilizaremos será un método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado el más apropiado es el de Escala Grafica por su simplicidad y propiedad para las organizaciones públicas, y un métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro como es el Administración por Objetivos, a continuación proponemos lo siguiente:

### **MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

#### **a. Características:**

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi continuas, y Escala gráfica discontinua.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

#### **b. Ventajas:**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de apoyo específico de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas. Estos factores se detallan en el Cuadro.

**Cuadro N° 2**  
**DEFINICIÓN DE FACTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.

COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

**FUENTE:** Elaboración Propia

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad). En el siguiente cuadro destacaremos los indicadores necesarios para realizar la escala grafica del cual debe ser implementado en el plan de evaluación del desempeño:

**Cuadro N° 3**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del funcionario: _____ fecha: ____/____/____					
Departamento/seccion: _____ cargo: _____					
Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	En Observación	Insuficiente

**“Propuesta del Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Zona Franca de Cobija”**

Producción volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencia. muy rápido	Con frecuencias sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio su cumplimiento es regular	Es especialmente satisfactorio y a veces comete errores	Nunca es satisfactorio comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado del conocimiento del trabajo	Conoce siempre lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento en el trabajo	Conoce parcialmente el trabajo necesita entrenamiento	Tiene escasos conocimientos en el trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestre renuente a colaborar
Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.					
Comprensión de actuaciones Grado con que capta la esencia de un problema capacidad de asociar situaciones y aprender de ellos	Optima capacidad de intuición y percepción	Tiene buena capacidad de intuición y percepción	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactoria	Tiene poca capacidad de intuición y percepción	nulas capacidad de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad	Tiene siempre ideas optimas es creativo y	Casi siempre tiene buenas ideas y	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas	Tipo rutinarios carece de

**“Propuesta del Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Zona Franca de Cobija”**

Capacidad de crear ideas y proyectos	original	proyectos		ideas propias	ideas propias
Capacidad de realización  Capacidad de llevar a efectos ideas y proyectos propios o ajenos	Optima capacidad de concretar ideas nuevas	Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base sistema de puntuación del Cuadro anterior posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica el Cuadro siguiente:

**Cuadro N° 4**

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1.CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120
2.CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120	110
3.RESPONSABILIDAD	140	130	120	110	100
4.DESEMPEÑO BAJO PRESION	130	120	110	100	90
5.INICIATIVA	120	110	100	90	80
6.MOTIVACIÓN	110	100	90	80	70
7.HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70	60
8.SENTIDO DE ECONOMIA	90	80	70	60	50
9.COMUNICACIÓN	80	70	60	50	40
10.PUNTUALIDAD	70	60	50	40	30
11.COOPERACIÓN	60	50	40	30	20
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20	10
<b>TOTALES</b>	1260	1140	1020	900	780

Cuadro: Sistema de Puntuación

**FUENTE:** Elaboración propia

**Cuadro N° 5**

<b>GRADOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>RECONOCIMIENTO Y/O SANCION</b>
A	1141-1260	EXCELENTE
B	1021-1140	MUY BUENO
C	901-1020	BUENO
D	781-900	EN OBSERVACIÓN
E	1-780	INSUFICIENTE

Cuadro: Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones

**FUENTE:** Elaboración propia

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente, en Observación e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro anterior.

### **POLÍTICAS DE INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES.**

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal del área operativo se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

Para el personal del área de apoyo, los resultados de la evaluación del desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al Cuadro siguiente:

**Cuadro N° 6**

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<input type="checkbox"/> Incentivo en bono anual equivalente 8% del sueldo.  <input type="checkbox"/> Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño.  <input type="checkbox"/> Capacitación costada por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo.  <input type="checkbox"/> Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.  <input type="checkbox"/> Capacitación costada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Bueno	<input type="checkbox"/> Capacitación costada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.  <input type="checkbox"/> Obsequio de un conjunto de ropa deportiva.
En Observación	<input type="checkbox"/> Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	<input type="checkbox"/> Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.

Cuadro: Incentivos, reconocimientos y sanciones

**FUENTE:** Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para:

- La promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad. Esto, se debe poner en práctica en los cargos específicos de Linieros a Encargados de Grupos o de Ayudantes a Linieros.
- Efectuar reconocimientos o incentivos de índole económico o de contenido psicosocial. Esto, se podrá efectuar para cualquier cargo.
- Rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades. Esto, para el personal de apoyo específico.
- Decidir la permanencia del personal de la empresa. Esto, para todos los cargos.

Tener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación. Esto para todos los cargos de la empresa.

Es muy importante la elección de los factores y la determinación de su gradación y el conservar la ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD en la Tabla de Valores resultante, pues en ello radicará la confiabilidad de su aplicación. Para el caso de la Evaluación del Desempeño aconsejo el uso de factores aplicables a tres grandes rubros:

- Sobre la Acción: planeamiento; continuidad y seguimiento; y actitud frente al cambio
- Sobre la Relación: con sus subordinados; con la organización; y la capacidad de representación; y finalmente
- Sobre los Resultados: calidad; cantidad; conocimiento del trabajo; y capacidad de autodesarrollo.

## **EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación como en el aspecto relacional, con la propia evaluación, y con las prioridades involucradas, como su mecánica de funcionamiento, ya que cada

organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes evaluación de personal.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los planes de evaluación del desempeño.

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales, un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización.
2. Permite varios tipos de retroalimentación al individuo acerca de su desempeño, y evitar comparaciones de tipos suma-cero que, intentando una apreciación completa, impone una presentación artificial en extremo.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

#### **IV.- FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA**

Indudablemente, y apoyándonos en la teoría según la cual la persona es el eje fundamental para que las organizaciones no pierdan su misión y, en relación con su trabajo, es el fin y la razón de ser del profesional de recursos humanos, debemos introducirnos en el concepto de Capital Humano y Creación de Valor.

Se han realizado trabajos sobre las diferentes formas de encarar programas de Recursos Humanos y su relación directa con los resultados económicos empresariales, llegando a la conclusión de que la primera de las afirmaciones es válida.

La tendencia mundial es diferenciar a una empresa de otra en función de su Capital Humano, y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con su persona. Actualmente se trabaja sobre la base de cinco dimensiones que contribuyen positivamente a lograr la ecuación Capital Humano / Creación de Valor. Ellas son:

- Recompensas y responsabilidades claras y concretas.
- Fortalecimiento de las comunicaciones eficaces.
- Generación de una “cultura” de trabajo atractiva y flexible.
- Excelencia en el proceso de selección y en la retención de talentos.
- Programas de formación y desarrollo adecuados a las necesidades reales y a las personas.

Realizada esta presentación, resulta más fácil entender la real importancia de contar con estas poderosas herramientas que son la Evaluación del Desempeño y el Análisis del Potencial. Desde luego que se pueden aplicar en forma separada, pero recordemos que un principio de oro en Recursos Humanos es el obtener la mejor y mayor utilización y aprovechamiento de cualquier sistema que implique el contacto directo y la participación del personal.

Con la Evaluación del Desempeño, sabremos el QUÉ ES. Observaremos el presente. Podremos controlar los desvíos. Seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Conocer la interacción o el trabajo en equipo y también la capacidad del supervisor para realizar su tarea específica como conductor del grupo.

El Análisis del Potencial, por su lado, nos informará acerca del QUÉ SERÁ. Anticiparemos el futuro. Por eso también se lo denomina Análisis del Desarrollo Futuro. Podremos armar los organigramas de reemplazo; las promociones; los planes de capacitación; ver cuál es el potencial que tiene cada empleado y en función de ello

completar su Plan de desarrollo o Carrera Interna; determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso.

En estos dos párrafos he marcado sencillamente los principales usos de estas herramientas, pero en verdad estarán limitadas solamente por el conjunto de necesidades de la empresa. Existen muchos sistemas para realizar la Evaluación del Desempeño y el Análisis del Potencial. No me atrevo a descartar ninguno. De hecho, el que yo he usado en las empresas donde tuve la responsabilidad de dirigir el área de Recursos Humanos, y que utilizo en los clientes, es en realidad una combinación de dos sistemas, el de Factores y el de Grados.

El Análisis del Potencial será más exitoso si se realiza sobre los siguientes factores: amplitud de visión; sentido de la realidad; imaginación; facultad de análisis; cualidad de líder efectivo y adaptabilidad social, agregándole como aporte adicional la determinación de parte del evaluador de cuáles son los puntos fuertes y débiles del evaluado, sus características personales y su nivel de expectativa para una promoción. Para ambos caso es indispensable EVALUAR CON JUSTICIA y actuar con su empleado tal como le gustaría que actúen con usted.

Amigos y colegas: es nuestra hora. Solamente nosotros podemos hacer ver a nuestros Gerentes Generales, dueños de empresas, la importancia que tiene el Capital Humano y cuáles son las mejores herramientas que permitan lograr el mejor y más rápido retorno de la inversión realizada. Estudiemos los diferentes sistemas y determinemos cuál es el que mejor se adapta a nuestras necesidades.

El área de los Recursos Humanos, comenzada allá por 1970, he realizado directamente más de treinta implementaciones, y en forma indirecta, a través de los seminarios que he dictado en empresas y en distintas Instituciones, y en las clases dictadas en varias universidades en carreras de grado y en post-grado, perdería la cuenta de cuántas están en funcionamiento o en proceso de ejecución. Por eso, y

pensando en presentar a la institución una solución concreta, de fácil manejo y de baja inversión.

Es el Plan de Evaluación del Desempeño y Análisis del Potencial, cuya fácil implementación y costo accesible lo convierten en una herramienta ideal para las instituciones públicas.

Dicha evaluación es realizada a través de una herramienta de gestión con un enfoque sistémico, que permite articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social, permitiendo así integrar el desempeño del servidor público a la misión institucional para que así se presente un efectivo cumplimiento de los compromisos laborales y comportamentales.

## **V.- METODOLOGIA UTILIZADA**

### **MÉTODO HISTÓRICO**

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

### **MÉTODO LÓGICO**

Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su

esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos.

## **MÉTODO ANALÍTICO**

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

## **MÉTODO SINTÉTICO**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

## **TÉCNICAS**

### **CUESTIONARIO (Guía).**

Se utilizo esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar el control de Personal en la misma institución y el personal en general, así también al sector estadístico de esta oficina, para llegar a conclusiones reales.

### **ENCUESTAS ESTRUCTURADAS.**

Se aplico este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de los funcionarios, como también a los administradores de las diferentes unidades de Zofra Cobija.

### **ANÁLISIS DOCUMENTAL.**

Este instrumento se uso para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta institución, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los funcionarios en general, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

## VI.- INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

### PRESUPUESTO

El presupuesto programado para la evaluación del desempeño en Zofra Cobija, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto o propuesta final, el cual demandara gastos a la persona que elaborara dicha propuesta.

#### PRESUPUESTO GENERAL

(Expresados en Bolivianos)

ACTIVIDAD	UNID.	CANT	P/U	TOTAL
Levantamiento de información	Global	2	400,00	800,00
Tabulación e Interpretación de datos	Global	1	400,00	400,00
Evaluación de Resultados	Global	1	300,00	300,00
Planificación del Proyecto	Global	1	800,00	800,00
Elaboración del Plan de Evaluación del Desempeño	Global	1	1.500,00	1.500,00
Elaboración del Método de Seguimiento y retroalimentación	Global	1	1.200,00	1.200,00
Conclusión del Proyecto y presentación	Global	1	500,00	500,00
Imprevistos (5% Total)	Global	1	240,00	275,00
<b>TOTAL</b>				<b>5.775,00</b>

El costo total de elaboración del proyecto será de 5.775,00 Bs.(CINCO MIL SETECIENTOS SETENTA Y CINCO BOLIVIANOS 00/100)

## **VII.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **CONSTRUCCION Y USO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO**

#### **1. El problema de la sobrecarga de datos.**

Como el número de indicadores de rendimiento aumenta y las variables contextuales que tienen que ser tenidos en cuenta también se multiplica son necesario para los administradores y los políticos, consecuente, agregar y simplificar. Paradójicamente cuando la sofisticación de las mediciones y los análisis comienzan a aproximarse a una representación adecuada del rendimiento en el contexto, los resultados tienen que ser descontados en favor de un sumario de juicios porque dichos resultados llegan a ser demasiado complejos y demasiado ambiguos para ser interpretados.

#### **2. Problemas en la medición del cambio.**

Una estrategia común para medir el cambio es la de un diseño pre-test-post-test; diseño que reproduce las ganancias en las puntuaciones que supuestamente representan los efectos de los inputs en el tiempo. Por ello, si queremos determinar la eficacia de los docentes, tenemos que establecer en primer lugar una línea de base del aprendizaje para cada alumno y alumna usando un pre-test antes de que la enseñanza haya ocurrido y medir, posteriormente, el impacto de la enseñanza usando un post-test, una vez que se haya llevado a cabo. La lógica de este tipo de diseño de investigación es simple e impositiva: medir el estado de un sistema antes de un input y el estado del sistema después del input; la diferencia entre ambas mediciones representa la cantidad de cambio causada por el input (entrada).

### **3. El problema de la corrupción.**

Los indicadores de rendimiento tienden a influir en el modo en que un sistema opera y funciona. Cuanto más sean utilizados los indicadores de rendimiento en la toma de decisiones, más tenderá la actividad del sistema a ser corrompido y con mayor probabilidad se distorsionará el proceso social que dichos indicadores pretenden controlar (Campbell, 1976). Estas presiones afectan a la fiabilidad o integridad de las mediciones y distorsionan los objetivos de la organización. Unos pocos ejemplos servirán para ilustrar este punto:

Cuando las medidas se toman para el éxito de un examen público es utilizada como indicador de la eficacia escolar, existe la tendencia por parte de las autoridades a restringir el número de alumnos y alumnas que entran en los exámenes públicos. Si el cambio en la frecuencia en los delitos criminales es utilizado como un indicador de la eficacia policial, es muy probable que algunos delitos sean clasificados y registrados como delitos normales, creando la imagen de un descenso de los mismos. Por el contrario, si el nivel de criminalidad es usado como un indicador de los recursos necesarios para la actuación policial, es muy probable que presenciemos un incremento constante en su cantidad registrada.

### **4. El problema de los estándares fijos.**

En razón de que los indicadores son usados como retroalimentación sobre el rendimiento, también llegan a constituirse en los estándares con los que dicho rendimiento será juzgado. Cada incremento en el rendimiento aporta el potencial para establecer un nuevo estándar. Ello conlleva dos consecuencias probables: primera, puede dirigir hacia una intensificación del trabajo que a su vez provoque

consecuencias no previstas como el incremento del nivel de enfermedad o de absentismo; segundo, a menudo lleva al acuerdo tácito de no exceder ciertos niveles de rendimiento en orden a controlar el ambiente de trabajo.

### **5. Problemas de validez y fiabilidad.**

Las cuestiones metodológicas más relevantes que surgen en la construcción y uso de indicadores son las de fiabilidad y validez. La fiabilidad hace referencia usualmente a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas a través de distintos ambientes. La validez se refiere a la confianza o razones que tenemos para elaborar inferencias en razón de los indicadores de rendimiento. A este respecto es importante determinar si un indicador mide lo que afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.

Dada la naturaleza temporal de los indicadores y de su sensibilidad y susceptibilidad política, las cuestiones sobre la validez requieren la consideración no sólo de lo que significan los datos aportados por el indicador, sino también la consideración de las consecuencias del uso del indicador en el sistema. Como ya hemos señalado, dicho uso puede distorsionar los objetivos de la organización o la provisión de información fiable sobre el rendimiento hasta el punto de alterar el mismo rendimiento en forma imprevista y no deseable. Un instrumento diseñado fundamentalmente para mejorar la eficacia o la eficiencia de un sistema puede fácilmente provocar efecto contrario.

Se suele argumentar que los indicadores de rendimiento se basan en rutinas de registro de datos aportadas por la información más efectiva disponible sobre el rendimiento de un sistema. Sin embargo, el esfuerzo implicado para asegurar la fiabilidad, integridad y validez del constructor de una medición particular puede contrapesar su utilidad aparente e inmediata.

Recoger información sobre todas estas cosas incrementa enormemente el costo para asegurar que los indicadores de rendimiento puedan ser usados para la elaboración de juicios válidos.

Los indicadores de rendimiento en educación pretenden aportar mediciones simples y no ambiguas de la calidad. Pero ni lo hacen ni pueden. Dado que los fines y propósitos de la educación son muchos y los valores varios, la educación no puede ser abarcada por formas simples de medición. Los indicadores de rendimiento son altamente reduccionistas. Desatienden la ecología social de las escuelas o de otros servicios. Y, haciéndolo, tienden a infra-representar la cualidad de la educación y deformar la como tal. Si una medida infra-representa los valores de un proceso puede ser un remedio suficiente el ajuste sistemático de las puntuaciones; pero cuando se sabe que las mediciones no representan adecuadamente al proceso, entonces tienen que ser abandonadas en favor de otras formas de evaluación

## **VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño no solo brinda información valiosa a la organización sino también a sus recursos humanos. Para la primera, identifica las necesidades de capacitación, refleja si existen problemas en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, su supervisión, desacuerdos o el desaprovechamiento de su potencial que se podría utilizar mejor en otro cargo. Para los trabajadores debe funcionar como un medidor de su rendimiento pasado, los aspectos a mejorar y aquellos que representan sus actuales fortalezas, por lo cual deben ser parte activa de este proceso. La organización debe tener claro que pretende obtener con la evaluación del desempeño lo cual debe quedar reflejado en los objetivos que le establezcan a la misma.

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de la institución. Los directores de zofra Cobija esperan que su unidad de personal contribuya en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa. Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, la unidad de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos.

Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo estamos haciendo determinada labor, así mismo

nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados.

Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

Para una empresa, los beneficios son que ésta en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y

aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

## **RECOMENDACIONES**

Un plan de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el plan de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.

Aunque las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el

departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por ello ¿Quién mejor para realizar una evaluación que el jefe que se tenga en el momento? Él es quien conoce a su gente, a quienes tiene alrededor y cómo y cuánto le están funcionando sus empleados; pero esta tarea no puede realizarla él sólo, necesita de un grupo que le ayude a desarrollar dicha labor. Este grupo puede estar liderado por el mismo presidente o los encargados directos del manejo del personal en la empresa.

Aunque la evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Existen muchos métodos para realizar una evaluación del desempeño en una empresa. Las técnicas de evaluación, que conjugan entrevistas e informes, pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado o en el futuro.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme

al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisorio, ejecutivos). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Dentro de la administración de los recursos humanos, encontramos el sistema de evaluación del desempeño el cual correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización. Sin embargo, aunque no es difícil, no se trata solamente de dar el paso, sino, de darlo correctamente.

Debido a que siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación del desempeño.

Por lo expuesto se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

En resumen se puede decir que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado, quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.





## X.- BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, L. (2006). Estrategias Motivacionales y Desempeño Laboral en la Empresa Fundiciones H.S. C.A. Trabajo de Grado de Maestría Publicado. Universidad de Carabobo: Valencia.
- Arnal y Otros (1996). Métodos de Investigación. Revista Candidus. Mérida. Venezuela.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. En: Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5. Lima, Perú.
- Berscheid y Reis (1998). Gerencia Moderna. México: Mc-Graw Hills.
- Biner, M. (1998). Psicología Evolutiva. México: Mc-Graw Hills.
- Buendía, L. (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. España: Mc-Graw Hill Internacional.
- Deckers, H. (2001). Gerencia de las Organizaciones. Colombia: Prentice Halls.
- Díaz, O. (2003). La Motivación Laboral en el Personal Administrativo de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría Publicado.
- Fernández, D., S.J. Nuevos paradigmas para una Educación Humanista, tomado del Internet. IESO.
- Flores, R. (2008). Motivación de los Trabajadores de la Dirección Comercial y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Renault Venezuela, C.A. Trabajo de Grado de Maestría Publicado. Universidad de Carabobo: Valencia.

- Goetz y Lecompte (1998). Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa. Madrid: Morata.
- González, K. y Mitjans, L. (1989) Motivación Humana. Caracas: Panapo.
- Gruber, U. (2004). La Motivación como estrategia para incrementar la Satisfacción Laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, Estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría Publicado.
- Jairo, C. (2007). Fiabilidad y Validez en Investigación Cualitativa. Artículo. Candidus. Mérida.
- Martínez, M. (1996). Comportamiento Humano: nuevos métodos de investigación. México. Trillas.
- Martínez, M. (1996). Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. México: Editorial Trillas.
- Martínez, M. (1998). La Investigación Cualitativa. Caracas-Venezuela. Texto.
- Mc-Gregor, D. (1960). Teorías del comportamiento humano. México: Prentice Halls.
- Peiró, J. y otros (1996). Tratado de Psicología del trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis. Madrid, España
- Peiró, J., Silla-Guerola, I., Sanz-Cuesta, T., Rodríguez-Escobar, J. y García-Más, J. (2004). Satisfacción Laboral de los Profesionales de Atención Primaria. Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Social. Dirección de Atención Primaria, Área 9, Comunidad Autónoma de Madrid. España.
- Robbins, L. (2000). Fundamentos de Administración. España: Interamericana de Ediciones.

- Sánchez, L. (2003). Desempeño Laboral de los Gerentes de Enfermería y Motivación de las Enfermeras de Cuidado Directo. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría Publicado.
- Sandín, M. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. México: Mc-Graw Hill.
- Santana, L. (2003). La Etnografía en la Visión Cualitativa de la Educación. Turmero Estado Aragua. Instituto Pedagógico Rural El Macaro.
- Solana, L. (1993). Administración de Recursos Humanos: México: Mc-Graw Hills.
- Weisfeld, L. (1993). Administración Contemporánea: Colombia: Mc-Graw Hills.