

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

Análisis del modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia
en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando

Postulante: Fiorella Solange Sanchez Rios

Tutor: Mgr. Solange V. Murillo Moscoso

Cobija -Pando - Bolivia

2021

**ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180° Y
SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL PLANTEL
ADMINISTRATIVO DE SEDES PANDO**

Dedicatoria

Mi tesis va dedicado a mi madre Patricia Rios Collazo, la mujer que me inspira a ser mejor persona pues sin ella no lo hubiera logrado, su ayuda y comprensión han sido el pilar fundamental para el logro de mis metas.

A mi padre Martin Sánchez Rolin por inculcarme los principios y valores, enseñarme de constancia y perseverancia, y a crecer día a día como persona.

Finalmente a mi hija Heather Vidaurre Sánchez mi motor para seguir adelante, mi fuerza y vida, el motivo de superación más grande.

Agradecimientos

A Dios.- Por ser luz en mi camino, por su amor y bondad por permitirme sonreír ante todos mis logros que son tu ayuda, por brindarme salud siempre y sobre todo fortalecer mi corazón, por poner personas maravillosas en mi camino y por permitirme hoy estar aquí.

A mi familia.- Por ayudarme cuando mis ánimos decaían, por alentarme a seguir, por su paciencia y comprensión, sin su apoyo nunca hubiera podido lograr esta meta. Los amo.

A mis amigos.- Que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano en los momentos difíciles de mi vida y en este camino profesional.

A Heather.- Porque con su gran sonrisa y amor me alentaba a ser mejor, porque con sus abrazos recargaba pila y me daba fuerzas para poder culminar mi carrera. Te amo hija.

A mi tutor.- La Lic. Solange V. Moscoso Murillo quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de esta investigación, para así poder alcanzar los resultados que buscaba.

Resumen

El presente trabajo tiene como objeto de estudio al Análisis del modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando. El análisis de la problemática arroja la pregunta ¿Cómo se hará el análisis del modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando? El objetivo principal de la investigación analizar el modelo de evaluación de desempeño para el plantel administrativo de SEDES Pando. Para esta investigación se utilizó la metodología de tipo descriptiva, inductiva y analítica, con un enfoque cualitativo, empleando instrumentos como guía de entrevista, la encuesta, la ficha de trabajo y la ficha bibliográfica dentro del plantel administrativo de SEDES Pando. La investigación hace referencia a la evaluación del desempeño laboral y el rendimiento funcional de los puestos de trabajo de SEDES Pando, evidenciando así el mejor modelo de evaluación del desempeño para esta institución, mediante el cual podemos decir que el modelo de evaluación de 180° es la que mejor se adecua a ellos.

Palabra Clave:

- Métodos de evaluación de desempeño.
- Instrumentos de evaluación del desempeño.
- Administración del talento humano.

Abstract

The present work has as object of study the Analysis of the 180° performance evaluation model and its impact on the performance of the administrative staff of SEDES Pando. The analysis of the problem raises the question: How will the analysis of the 180° performance evaluation model and its impact on the performance of the administrative staff of SEDES Pando be carried out? The main objective of the research is to analyze the performance evaluation model of the administrative campus of SEDES Pando. For this research, a descriptive, inductive and analytical methodology was used, with a qualitative approach, using instruments such as the interview guide, the survey, the worksheet and the bibliographic file within the administrative staff of SEDES Pando. The research refers to the evaluation of work performance and functional performance of the jobs of SEDES Pando, thus demonstrating the best performance evaluation model for this institution, through which we can say that the 180° evaluation model is the one that best suits them.

Keyword:

- Performance evaluation methods.
- Performance evaluation instruments.
- Human talent management.

Índice

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | ASPECTOS GENERALES | 3 |
| 1.1 | Justificación | 3 |
| 1.1.1 | Justificación teórica | 3 |
| 1.1.2 | Justificación práctica | 4 |
| 1.1.3 | Justificación Metodológica | 4 |
| 1.2 | Situación problemática | 4 |
| 1.2.1 | Problema científico | 5 |
| 1.2.2 | Objeto de estudio | 5 |
| 1.2.3 | Alcance o campo de acción de la investigación | 5 |
| 1.3 | Guía o idea científica a defender | 5 |
| 1.4 | Objetivo de la investigación | 5 |
| 1.4.1 | Objetivo general | 5 |
| 1.4.2 | Objetivo específico | 5 |
| 1.5 | Hipótesis | 6 |
| 1.5.1 | Variables | 6 |
| 1.5.2 | Operacionalización de las variables | 8 |
| 2 | DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS | 9 |
| 2.1 | Referencias conceptuales | 9 |
| 2.1.1 | Evaluación del desempeño | 9 |
| 2.1.2 | Evaluación | 9 |
| 2.1.3 | Evaluación laboral | 9 |
| 2.1.4 | Desempeño | 9 |
| 2.1.5 | Desempeño laboral | 9 |
| 2.1.6 | Plantel administrativo | 9 |
| 2.2 | Marco teórico | 10 |
| 2.2.1 | Evaluación de desempeño | 10 |
| 2.2.2 | Los estándares de desempeño | 10 |
| 2.2.2.1 | Deficiencia de criterio | 11 |
| 2.2.2.2 | Confiabilidad | 11 |
| 2.2.3 | Los evaluadores dentro de una organización | 11 |
| 2.2.4 | La responsabilidad de la evaluación de desempeño | 12 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2.4.1 | El gerente | 12 |
| 2.2.4.2 | La propia persona | 12 |
| 2.2.4.3 | El individuo y el gerente | 12 |
| 2.2.4.4 | El equipo de trabajo | 14 |
| 2.2.4.5 | El área de RH | 14 |
| 2.2.4.6 | La comisión de evaluación | 14 |
| 2.2.5 | Las etapas de la evaluación del desempeño | 15 |
| 2.2.6 | Objetivos de la evaluación del desempeño | 16 |
| 2.2.7 | Beneficios de la evaluación del desempeño | 17 |
| 2.2.7.1 | Beneficios para el gerente como administrador de personas | 17 |
| 2.2.7.2 | Beneficios para la persona | 17 |
| 2.2.7.3 | Beneficios para la organización | 18 |
| 2.2.8 | Costos de las evaluaciones del desempeño | 18 |
| 2.2.9 | Métodos de evaluación | 19 |
| 2.2.10 | Evaluación de 180° | 20 |
| 2.2.10.1 | Ventajas de la evaluación 180 grados | 21 |
| 2.2.10.2 | Como implementar un programa de evaluación de desempeño de 180° | 21 |
| 2.2.10.3 | Importancia de realizar una evaluación 180 grados | 22 |
| 2.2.11 | Como beneficia la evaluación de 180° | 23 |
| 2.2.12 | Criterios de evaluación | 24 |
| 2.2.13 | Proceso de evaluación de desempeño del modelo 180° | 25 |
| 2.2.14 | Creación del equipo evaluador | 26 |
| 2.2.15 | Capacitación | 26 |
| 2.2.16 | Participación en el proceso de evaluación de desempeño de 180° | 26 |
| 2.2.17 | Proceso de retroalimentación | 27 |
| 2.2.18 | Etapas del sistema de evaluación de 180° | 27 |
| 2.3 | Rendimiento de los empleados | 28 |
| 2.4 | Contexto referencial | 29 |
| 2.5 | Estudios previos al objeto de estudio | 29 |
| 2.6 | Diagnóstico del problema | 30 |
| 3 | DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 31 |
| 3.1 | Universo o población de estudio | 31 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.2 | Determinación del tamaño de la muestra y diseño de la muestra | 31 |
| 3.3 | Selección de métodos y técnicas | 31 |
| 3.3.1 | Tipo de estudio | 31 |
| 3.3.2 | Enfoque cualitativo | 31 |
| 3.3.3 | Método inductivo | 32 |
| 3.3.4. | Método descriptivo | 32 |
| 3.3.5. | Método analítico | 33 |
| 3.3.6. | Técnicas | 33 |
| 3.3.7. | Instrumentos de relevamiento de información | 34 |
| 4 | RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 35 |
| 4.1 | Resultados y validación de la información recolectada | 35 |
| 4.2 | Aplicación de la entrevista | 35 |
| 4.2.1 | Análisis de la entrevista | 35 |
| 4.2.2 | Aplicación de la Encuesta | 35 |
| 5 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 46 |
| 5.1 | Conclusiones | 46 |
| 5.2 | Recomendaciones | 47 |
| | Bibliografía | 48 |
| | ANEXOS | |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de las variables | 8 |
| Tabla 2 Técnicas de evaluación del desempeño, ventajas y limitaciones | 16 |
| Tabla 3 Evaluación de desempeño | 36 |
| Tabla 4 Interacción con el supervisor | 37 |
| Tabla 5 Tareas | 38 |
| Tabla 6 Ambiente laboral | 39 |
| Tabla 7 Definición de funciones laborales | 40 |
| Tabla 8 Rendimiento de los colaboradores | 37 |
| Tabla 9 Eficiencia | 38 |
| Tabla 10 Eficacia | 39 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Etapas de la evaluación del desempeño | 12 |
| Figura 2. Procesos de evaluación de desempeño 180° | 20 |
| Figura 3. Evaluación de desempeño. | 36 |
| Figura 4. Tareas | 38 |
| Figura 5. Ambiente laboral. | 39 |
| Figura 6. Definición de funciones laborales. | 40 |
| Figura 7. Organigrama de sedes pando | 59 |
| Figura 8. Organigrama unidad de recursos humanos | 60 |

Introducción

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano dentro de una organización o institución, implica el manejo de un rol importante, en los procesos de reclutamiento, mejora de las relaciones humanas dentro de la organización y una evaluación de los funcionarios o trabajadores, con el objeto de identificar las debilidades en el desempeño laboral; y poder mejorar con eficacia el cumplimiento de las metas establecidas. Por otro lado para el logro y el fortalecimiento de la relación entre funcionarios, se requiere de un trabajo a dedicación, y comprensión de las necesidades del personal, las necesidades dentro del puesto de trabajo, y el poder llevar a cabo capacitaciones bajo los requerimientos del personal.

El capital humano es lo más importante de una organización ya que es su eje central; una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología o el equipo más sofisticado, pero no será suficiente para que garantice el éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos solamente las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, pues así con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización, por tanto su aporte y significación es invaluable.

Los Servicios Departamentales de Salud (SEDES) garantizan el acceso de las y los ciudadanos a servicios de salud oportunos y de calidad. Para cumplir esta importante tarea, cada servidora y servidor público debe conocer sus funciones y cumplirlas de manera precisa.

El SEDES es una Entidad Desconcentrada del GAD Pando, dirigida por el Director Técnico. El nivel intermedio está constituido por la Unidad de Planificación y Recursos Humanos, y a nivel técnico operativo están las cinco unidades (Redes, Epidemiología, Promoción de la Salud, Gestión de la Calidad y Vectores), a nivel de coordinación y asesoramiento técnico está el Consejo Técnico.

De acuerdo a ello, en Pando durante la elaboración del Plan Departamental de Salud (2017) y del Plan Estratégico Institucional del SEDES se evidenció que del total de 100 funcionarios públicos, solo 20 funcionarios tenían claridad en sus tareas cotidianas. El resto más de 70 funcionarios no estaban seguros de su rol y su ubicación en la estructura organizacional de la Institución. Cada servidor o servidora pública debe conocer las funciones que le toca desempeñar para contribuir a lograr los objetivos institucionales. Asimismo, la contratación de nuevo personal debe realizarse en función a los requerimientos

y cumpliendo perfiles profesionales y experiencia señalada en el manual de funciones. En Pando según estudios realizados dentro de dicha institución, se trabajó una evaluación del desempeño 180° en la gestión 2017 el cual se logró evidenciar que esta no se realizó adecuadamente, ya que se evidencio que el 70% de los funcionarios nunca han pasado por una evaluación de desempeño.

En el presente trabajo de investigación se analiza el modelo de evaluación de desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando, basadas en teorías y conceptos sobre evaluación de desempeño. El tipo de estudio fue el descriptivo, inductivo y analítico con un enfoque cualitativo.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación

Existen diferentes teorías organizacionales que destacan la importancia del talento humano en la organización, y por ende su estrategia de vinculación, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, considerándolo como el recurso más valioso y dinámico. Sin embargo, una vez vinculado el personal muchas organizaciones proyectan programas de capacitación y desarrollo pero descuidan el proceso de evaluación. De esta manera no se evalúa el impacto que tiene la capacitación en el desempeño del colaborador, de igual manera, no se conoce la forma como la organización evalúa el desempeño de su personal, lo cual es importante en las circunstancias actuales en la que las organizaciones se debaten en la crisis social y económica que afecta al país.

La presente investigación permitió establecer la evaluación del desempeño como un instrumento para medir el rendimiento de los funcionarios del plantel administrativo de SEDES Pando, además la aplicación de la evaluación del desempeño del personal, estas conlleva varios beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones, de tal manera que con los resultados, los directivos tomen decisiones orientadas al mejoramiento del desempeño, ya que dentro de este proceso se considera un aspecto vital la retroalimentación, de manera que las partes involucradas conocerán sobre los puntos positivos y débiles de los funcionarios, permitiendo así también conocer cuáles son las causas de la inadecuada aplicación del modelo de evaluación y cuál sería el efecto que conlleva aplicar el modelo adecuado, para así de esta manera conocer las fortalezas y debilidades de cada funcionario.

La investigación será de beneficio para el plantel administrativo de SEDES Pando, porque permitirá alcanzar los objetivos institucionales.

1.1.1 Justificación teórica

El presente trabajo de investigación identificó teorías y conceptos relevantes para su aplicación dentro de la institución pública en referencia a la administración de recursos humanos, en el aspecto de la evaluación del desempeño laboral y el rendimiento del personal administrativo de SEDES Pando.

1.1.2 Justificación práctica

El estudio es de importancia para el mejoramiento y la eficacia de la administración del talento humano, para de esta manera poder realizar una evaluación eficaz dentro del plantel administrativo de dicha institución.

1.1.3 Justificación Metodológica

De acuerdo a la investigación del presente trabajo se utilizó los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación del desempeño apropiados para el plantel administrativo de SEDES Pando.

1.2 Situación problemática

El presente trabajo tiene como origen del problema, la inadecuada aplicación del modelo de evaluación del desempeño de 180°.

Entre las causas, reside la falta de interés de la jefatura de recursos humanos, al no contar con un personal capacitado y entrenado para una evaluación del talento humano en la institución.

Como efecto se encuentra el desconocimiento del desempeño laboral, la dificultad de una correcta supervisión del personal al existir una inadecuada aplicación de evaluación, y por consecuencia confusión y desorientación en la forma de controlar las actividades de los funcionarios.

El servicio departamental de Pando cuenta con un jefe de recursos humanos, el mismo que realiza actividades como la contratación del personal, sin embargo este no realiza una previa evaluación del desempeño como así lo estipula la institución.

Ante la situación expuesta se considera un problema el desconocimiento del modelo de evaluación del desempeño 180° aplicado en la institución el cual dificulta expresar las fortalezas y las debilidades del personal administrativo de SEDES Pando y de tal manera que ayude al alcance de los objetivos del puesto de trabajo por ello asimismo a la medición del rendimiento, y a la conducta del personal.

1.2.1 Problema científico

De acuerdo al planteamiento del problema se realiza la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se hará el análisis del modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando?

1.2.2 Objeto de estudio

El presente trabajo de investigación llevara a cabo como objeto de estudio el análisis de la evaluación de desempeño 180° del personal administrativo, ubicado en SEDES Pando.

1.2.3 Alcance o campo de acción de la investigación

El trabajo de investigación tiene como alcance al estudio de la gestión del Talento Humano, delimitado en la evaluación de desempeño del personal administrativo de SEDES Pando, teniendo ésta una población finita.

1.3 Guía o idea científica a defender

La idea científica a defender del presente trabajo de investigación es el modelo de evaluación de desempeño de 180° el cual se aplica a todo el plantel administrativo de SEDES Pando.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar el modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando.

1.4.2 Objetivo específico

- Analizar el modelo de evaluación del desempeño de 180° aplicado en el plantel administrativo de SEDES Pando.

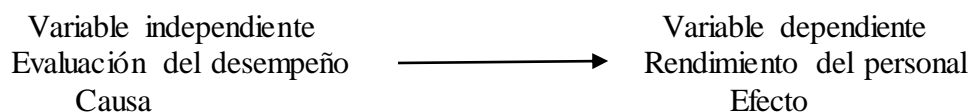
- Demostrar los resultados del análisis de los instrumentos adecuados para una evaluación de desempeño del plantel administrativo de SEDES Pando.
- Analizar y determinar el rendimiento del personal de acuerdo a la evaluación del desempeño.

1.5 Hipótesis

La presente investigación presenta como hipótesis:

El modelo de evaluación de desempeño de 180° aplicado al plantel administrativo de SEDES Pando no es el correcto.

1.5.1 Variables



Variable independiente

Evaluación de desempeño

Harper & Lynch (1992) citado por Ureña (2013) plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La variable independiente identificada es la evaluación de desempeño, en las cuales se pudo observar diferentes tipos de métodos de evaluación, de las cuales se investigó el modelo de evaluación del desempeño de 180°.

Variable dependiente

Rendimiento del personal

El rendimiento personal tiene que ver con la capacidad que tiene un profesional para resolver los problemas y obstáculos que se presentan en su lugar de trabajo y su vida. (Farlex, 2016).

La variable dependiente identificada es el rendimiento del personal, ya que mediante esta variable se estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

1.5.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variable | Definición | Dimensión | Indicadores | Instrumentos |
|--|--|----------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Variable independiente. Evaluación de desempeño | Harper & Lynch (1992) citado por Ureña (2013) plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización | Evaluación del desempeño de 180° | Rendimiento Conducta | Cuestionario Guía de entrevista |
| Variable dependiente. Rendimiento del personal | El rendimiento personal tiene que ver con la capacidad que tiene un profesional para resolver los problemas y obstáculos que se presentan en su lugar de trabajo y su vida. (Farlex, 2016). | Rendimiento del personal | Objetivos laborales | Cuestionario |

Fuente: *Elaboración propia.*

2 DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

2.1 Referencias conceptuales

2.1.1 Evaluación del desempeño

“Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecutan las tareas” (Mondy y Noe, 2005, p. 252).

2.1.2 Evaluación

Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio (Alles, 2011).

2.1.3 Evaluación laboral

Es el proceso para medir el rendimiento del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos (Ibáñez, 2000).

2.1.4 Desempeño

Realizar las funciones propias de un cargo o función, sea o no profesional (Farlex, 2016).

2.1.5 Desempeño laboral

Es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo (Lifeder, 2020).

2.1.6 Plantel administrativo

Conjunto de personas que trabajan en una institución o comparten una labor dentro de la misma empresa, proyecto o identidad (Farlex, 2016).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Evaluación de desempeño

Según Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño se define de la siguiente manera:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como, evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal [...] (p. 357).

Así mismo Harris (1986) menciona a los procedimientos de evaluación de la siguiente manera:

Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objetivo de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276).

Por lo que “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (Sastre & Aguilar, 2003, p. 321).

2.2.2 Los estándares de desempeño

Según Snell (2012), antes de realizar cualquier evaluación se debe definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Como se expuso en el capítulo 4 estos estándares deben basarse en los requerimientos relacionados con el puesto los cuales derivan del análisis del puesto y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen

de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables

2.2.2.1 Deficiencia de criterio

Según Snell (2012), una consideración al establecer los estándares de desempeño es el grado al cual estos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por venta) y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño (como el servicio al cliente), entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterio.

2.2.2.2 Confiabilidad

Según Snell (2012), la confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo. En las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluación hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes. Por ejemplo, dos gerentes pueden evaluar a la misma persona y estimar su idoneidad para una promoción. Sus evaluaciones se pueden comparar para determinar la confiabilidad.

2.2.3 Los evaluadores dentro de una organización

De acuerdo con Dessler (2012), menciona que así como existen números estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de la empresa (no solo por sus jefes inmediatos). Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Por otro lado empresas como Sigma, Morgan Stanley y Disney han empleado un enfoque de evaluadores múltiples (o evaluación de 360 grados) para evaluar el desempeño de sus empleados.

2.2.4 La responsabilidad de la evaluación de desempeño

La responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

2.2.4.1 El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio “gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación” (Chiavenato, 2011, p. 203).

2.2.4.2 La propia persona

“En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación” (Chiavenato, 2011, p. 203).

2.2.4.3 El individuo y el gerente

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con esta nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- **Formulación de objetivos mediante consenso:** es el primer paso de la nueva participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el

incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.

- **Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:** en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Esta es una condición *sine qua non* del sistema.
- **Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:** una vez definido los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos solo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.), o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.
- **Desempeño:** se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
- **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- **Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta:** esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

2.2.4.4 El equipo de trabajo

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

2.2.4.5 El área de RH

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

2.2.4.6 La comisión de evaluación

En esta opción, la evaluación de desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la

evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

2.2.5 Las etapas de la evaluación del desempeño

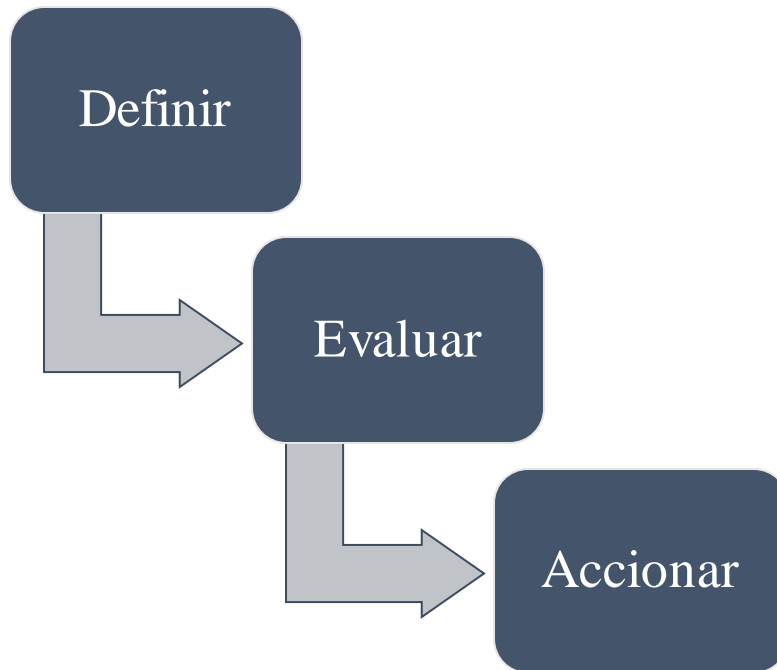


Figura 1.

Fuente: Etapas de la evaluación del desempeño

Las etapas de la evaluación del desempeño, pasan por tres etapas que son: definir, evaluar, y accionar.

- **Definir.**- Se define el puesto, las responsabilidades y los criterios del desempeño.
- **Evaluar.**- Se compara el rendimiento real con el esperado, bajo criterios previamente establecidos
- **Accionar.**- Se analiza los resultados del desempeño, el progreso y se acciona planes para el desarrollo

Sin embargo, muchas veces en las organizaciones, emergen algunos problemas con la evaluación del desempeño como ser:

1. El personal no dispone del conocimiento certero, del tiempo disponible para realizar sus acciones de mejoramiento en su propio desempeño laboral, y el momento adecuado del desempeño aceptado.
2. Sesgos encontrados en las formas y procedimientos empleados para realizar la evaluación, así como la validación de los mismos.
3. Sesgos durante las sesiones de entrevistas y la realimentación efectiva de la misma, entre el entrevistado y el entrevistador.

La evaluación del desempeño además busca alcanzar diversos objetivos, como más adelante se muestra.

2.2.6 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los recursos humanos de la organización) la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios (Chiavenato, 2011, pp. 205-206).

Puede tener los objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

2.2.7 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2011, p. 207).

2.2.7.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.2.7.2 Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.)
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

2.2.7.3 Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascenso, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.8 Costos de las evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas no solo por el software, sino por el tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y cuestionarios de evaluación.
- Definir objetivos y metas.
- Comunicar la metodología a ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a evaluadores y evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para efectuar evaluaciones y entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

2.2.9 Métodos de evaluación

Los métodos son estrategias para tomar cursos de acción con el fin de llegar a un objetivo predefinido. Es así que también podemos encontrar a los métodos de evaluación que sirven para identificar, definir, interpretar y determinar el estado del desempeño laboral en el puesto de trabajo.

Dentro de los métodos, existen técnicas e instrumentos de evaluación que ha sido estudiado por distintos autores, entre ellos Chiavenato (2007), menciona los siguientes:

Tabla 2
Técnicas de evaluación del desempeño, ventajas y limitaciones

| Técnicas y ejemplos | Ventajas | Limitaciones |
|---|--|--|
| Medidas objetivas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Productividad | <ul style="list-style-type: none"> • Simple, precisa, objetiva. | <ul style="list-style-type: none"> • No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas). • No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo. • Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. • En los niveles no gerenciales, no considera las condiciones de trabajo, como ser máquinas, equipos y herramientas infrutilizadas. |
| Medidas subjetivas | | |
| Listas de verificación | <ul style="list-style-type: none"> • Cubren gran amplitud de factores | <ul style="list-style-type: none"> • Consume mucho tiempo |
| Escalas gráficas | <ul style="list-style-type: none"> • Es clara, fácil de discutir y es multidimensional | <ul style="list-style-type: none"> • Está sujeta a distorsiones como tendencia central, efecto halo, falsedad. |
| Escalas de elección forzosa | <ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil de distorsionar, y es multidimensional. | <ul style="list-style-type: none"> • Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. |

Tabla 2 (continuación)

Técnicas de evaluación del desempeño, ventajas y limitaciones

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| Escala de incidentes críticos | <ul style="list-style-type: none"> • Existe mayor acuerdo entre los evaluadores, no fuerza diferencias hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. | <ul style="list-style-type: none"> • El evaluador tiene cierto grado de dificultad para el registro, demora cierto tiempo para construir las escalas. |
| Método de clasificación | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualmente simple | <ul style="list-style-type: none"> • Las fuerzas pero no las indica entre las clases: alguien debe recibir la última clasificación. |
| Método de distribución obligada | <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica a un grupo grande, pero no puede representar la situación real; fuerza diferencias. |
| Simulaciones | | |
| Ejercicios situacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Considera el control durante los períodos de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal. |

Fuente: Tomado de “Administración de recursos humanos”, (p. 269), por I. Chiavenato, 2007, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

2.2.10 Evaluación de 180°

Una evaluación de 180° consiste en que un empleado sea evaluado por su gerente, compañeros de equipo y en ocasiones, los clientes. Sin embargo, este proceso no incluye a los subordinados. Es importante que los evaluadores hayan tenido la oportunidad de trabajar con la persona bajo revisión para poder formarse una opinión sobre sus habilidades profesionales y de esta forma, sea posible garantizar que la información recopilada se basa en la experiencia y tiene valor. Por lo general, en la evaluación de 180° el empleado completa una encuesta de autoevaluación, clasificándose así mismo y brindando retroalimentación sobre la percepción de su desempeño laboral antes de la reunión de revisión con su gerente. (Chiavenato, 2011, p. 204-205).

2.2.10.1 Ventajas de la evaluación 180 grados

Entre las principales ventajas de realizar una evaluación 180 grados se encuentran las siguientes:

- Con esta evaluación es posible identificar los elementos que favorezcan el desempeño de los empleados y la cultura laboral.
- La evaluación 180 grados es un proceso continuo que ayuda a elaborar actividades formativas para el desarrollo profesional de los empleados.
- Las organizaciones pueden posicionarse en la industria y beneficiarse frente a la competencia y en el reclutamiento de nuevos empleados.
- El uso de esta herramienta de evaluación demuestra que la empresa está interesada en mejorar el desempeño de los empleados y fomentar el crecimiento profesional.
- Las organizaciones utilizan una evaluación 180 grados para mejorar de forma inmediata la comunicación.
- La reunión de evaluación es una oportunidad para ofrecer comentarios y aumentar la motivación de los empleados.
- Cuando se realiza de forma adecuada, una evaluación 180 grados brinda la oportunidad de establecer nuevos objetivos y aclarar las responsabilidades del empleado.
- Con este proceso, las organizaciones pueden identificar los puntos débiles en los empleados y los procesos internos y así, elaborar programa para la capacitación También permite revisar las necesidades educativas o de formación.

2.2.10.2 Como implementar un programa de evaluación de desempeño de 180°

Implantar el sistema de evaluación 180 grados significa que los trabajadores tendrán que dedicar cierto tiempo a los procesos de autoevaluación, lo cual puede parecer un incordio.

Incluso, algunos miembros del equipo pueden oponer cierta resistencia. De la misma forma, los supervisores dedicarán gran cantidad de tiempo a evaluar a todos los empleados que tienen como subordinados. Ambos tienen que comprobar que ese tiempo empleado tiene un verdadero fin para la empresa.

Comunicar correctamente a los empleados la finalidad de la valoración es clave para garantizar que la adopten con una actitud positiva. Además, debemos dar facilidades para que todos tengan el mismo tiempo para dedicar a este ejercicio y formarles en cómo realizar la evaluación y, del mismo modo, cómo evaluarla.

Incorporar a un especialista en coaching durante estas primeras fases puede ser muy útil a la hora de cambiar la estrategia de evaluación. Se eliminan las opiniones y emociones negativas al presenciar por sí mismos las ventajas la evaluación 180 grados. Así, conseguiremos abrir nuevas discusiones que nos permitan elaborar planes de desarrollo con los que alcanzar los objetivos propuestos.

Una alternativa sencilla para probar la evaluación del desempeño 180 grados es usar la plantilla que ha creado nuestro equipo de consultores. En ella puedes aplicar 8 criterios de evaluación. Sin embargo, al ser un proceso manual, no podrás acceder a todas las innovaciones y ventajas de un software de evaluación del desempeño.

2.2.10.3 Importancia de realizar una evaluación 180 grados

Para muchas empresas, una evaluación 180 grados puede ser la forma más productiva y constructiva de evaluación del desempeño, ya que ofrece una gran cantidad de beneficios para la organización y los empleados por igual.

Una evaluación tradicional del desempeño en la que solo se considera la retroalimentación del gerente cierra el diálogo entre el empleado y su supervisor, y esta falta de comunicación abierta puede afectar gravemente el objetivo de realizar evaluaciones del desempeño.

Por otro lado, la apertura y claridad que ofrece una evaluación 180 grados mejora las posibilidades de tener una revisión de desempeño efectiva. El desarrollo profesional y el establecimiento de objetivos profesionales se facilitan mediante una evaluación eficaz del desempeño. A su vez, los empleados que se sienten escuchados y considerados tienden a trabajar más duro, más motivados y más dedicados.

2.2.11 Como beneficia la evaluación de 180°

La mayoría de las empresas cuentan con algún tipo de sistema de revisión que, habitualmente, lo gestionan los responsables de Recursos Humanos. Sin embargo, las evaluaciones 180 grados integran un método diferente a los habituales para el análisis del rendimiento.

Este sistema de evaluación 180 grados prioriza el diálogo entre los empleados y jefes para aliviar la tensión y fortalecer tanto el vínculo profesional como el personal.

Además, favorece:

- Mejor asimilación de la moral corporativa.
- Mejor desempeño de la plantilla.
- Fomenta la motivación entre los trabajadores.
- Disminuye la tasa de rotación de la plantilla.

En otras palabras, la evaluación 180 grados permite abordar problemas comunes en las empresas, desde los empleados que se sienten menospreciados por sus superiores hasta los gerentes que no valoran el poder de la comunicación con su equipo.

La evaluación 180 grados trata de primar la comunicación para que sea la base de la relación entre los empleados y los managers. Así se asegura el correcto funcionamiento de la empresa.

Así, con la evaluación del desempeño 180 grados, se genera una fantástica oportunidad para realizar un análisis exhaustivo sobre el rendimiento para impulsar los departamentos con mejor desempeño y detectar las áreas más flojas para generar estrategias con el objetivo de abordarlas.

La virtud de la evaluación 180 grados es que ayuda a las empresas con un ritmo vertiginoso a analizar el seguimiento a tiempo real y de manera constante. Los datos se recopilan regularmente tanto de empleados como managers, por lo que se ahorra tiempo y dinero, gracias a una evaluación actualizada continuamente, siempre hay datos del desempeño laboral de los trabajadores.

2.2.12 Criterios de evaluación

“Las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, su entorno y la misión institucional reconocida y declarada”. (Marchant, 2007, pág. 40).

Existen tres criterios disponibles para centrar el instrumento de evaluación, sin embargo, la evaluación del desempeño de 180° por ser un modelo integral, lo ideal es que vincule los criterios de:

- características del trabajador
- comportamiento
- valoración de los resultados

2.2.13 Proceso de evaluación de desempeño del modelo 180°

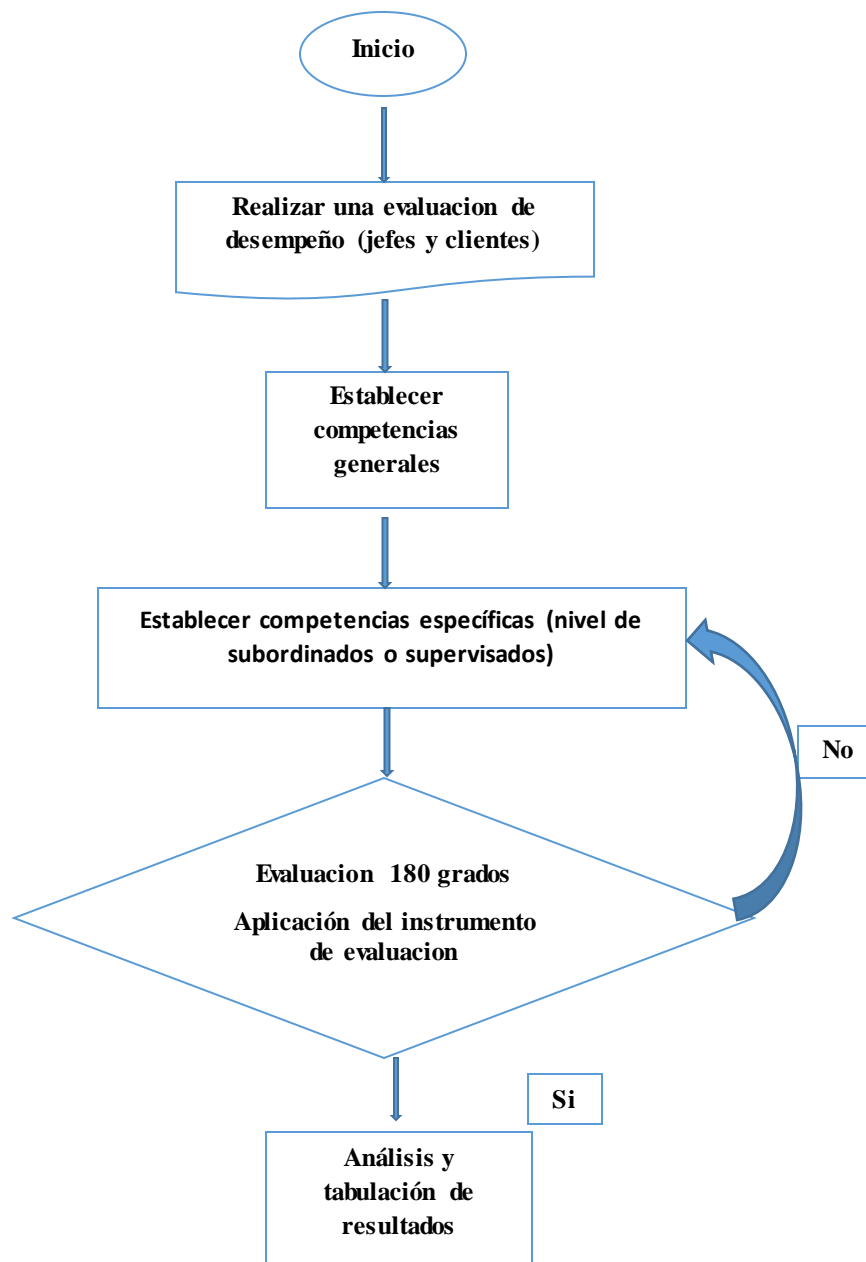


Figura. 2

Fuente: Proceso de evaluación de desempeño 180°

2.2.14 Creación del equipo evaluador

“En algunas organizaciones la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos...Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor”. (Chiavenato, 2001, Pag. 361).

2.2.15 Capacitación

“Antes de iniciar con el proceso es necesario asegurarse de que el equipo está preparado para cumplir la labor que la organización le asigna, se debe recordar que en sus manos se encuentra la oportunidad de mejorar el desarrollo de las personas y de la organización, por eso es importante asignar tareas claras a sus integrantes, luego evaluar la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo”. (Robbins, 2004, pág. 507).

Se debe tener en cuenta como mínimo los siguientes elementos:

- Explicación de las normas y procedimientos definidos.
- Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.
- Formación en el proceso de entrevista de evaluación para jefes.
- Errores a evitar para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas.

2.2.16 Participación en el proceso de evaluación de desempeño de 180°

“El método de evaluación del desempeño de 180° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo del recurso humano, mediante la participación de todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes los proveedores, etc.” (Fernández, 2010, pág. 100).

“A medida que haya más evaluadores aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna”. (Robbins, 2004, pág. 505)

2.2.17 Proceso de retroalimentación

“A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación de 180° se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 251).

“Sin importar el sistema de la evaluación del desempeño de los empleados, es necesario retroalimentarlos con eficacia respecto de sus resultados con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en su desempeño”. (Hit, Black, & Porter, 2006, pág. 542)

2.2.18 Etapas del sistema de evaluación de 180°

La evaluación de 180° tiene siete etapas, según Human Smart:

- **Preparación:** se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomara el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias laborales clave por rol por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.
- **Sensibilización:** el objetivo de esta etapa es lograr que evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación, así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado. Omitir esta etapa probablemente llevara a que la evaluación de 180° no tenga los resultados deseados.
- **Proceso de evaluación:** es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al rol que desempeñan con relación al evaluado.
- **Recolección de datos:** conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.

- **Reporteo:** es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- **Retroalimentación:** esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayuda a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera así mismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.
- **Planes de desarrollo:** luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde puedan detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores

2.3 Rendimiento de los empleados

Méndez (2006, p. 2), las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo

Satisfacción del trabajador

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en si misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad, ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo este. (Méndez, 2006, p. 2).

Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencia de comportamientos dirigidos hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.

En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. (Mendez, 2006, p. 2).

Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas.

La característica distintivas de estos grupos son un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuerte y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo.

Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión relativamente fuerte. (Mendez, 2006, p. 2).

2.4 Contexto referencial

El presente estudio de investigación como guía de tema, se utilizó la tesis de grado para optar el título de “Magister”, con la temática de evaluación de desempeño laboral a través de la metodología 180°. Un estudio observacional analítico de Cohortes (Molina, 2015).

2.5 Estudios previos al objeto de estudio

En SEDES Pando, según informe no se realizó estudios previos referente al tema de evaluación de desempeño.

2.6 Diagnóstico del problema

El presente trabajo de investigación realizó el análisis de una evaluación de desempeño de 180° para el plantel administrativo de SEDES Pando que coadyuvara a la identificación de las debilidades de cada colaborador que delimiten a lograr cumplir los objetivos trazados, posteriormente a esto la comprobación y la realización descrita del objetivo principal.

3 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de intervención

3.1 Universo o población de estudio

El presente trabajo de investigación tiene como población de estudio a todo el personal administrativo que conforma el SEDES Pando que está conformado por 10 unidades, cada una de ellas conformadas por 10 operarios dependientes, haciendo un total de 100 funcionarios de esta institución.

3.2 Determinación del tamaño de la muestra y diseño de la muestra

La técnica de muestreo para el trabajo de investigación que se utilizó es no probabilística que lleva a cabo la observación e interviene el criterio personal del investigador como muestreo por juicio, donde a criterio del investigador selecciona a su conveniencia, de esta manera obtener su punto de vista sobre el modelo de evaluación de desempeño que se analizara posteriormente los factores que tienen deficiencia en su aplicación.

3.3 Selección de métodos y técnicas

3.3.1 Tipo de estudio

“El tipo de estudio descriptivo son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad” (García, 2004)

El tipo de estudio descriptivo se aplicó para observar y analizar la adecuada herramienta de evaluación del desempeño para el plantel administrativo de SEDES Pando.

3.3.2 Enfoque cualitativo

“El enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o de interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales (entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos) que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (García, Gil & Rodríguez, 1996, p 32)

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (...). En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. (Baptista, Fernández & Hernández, 2006, p. 8)

El presente trabajo de investigación es de un enfoque cualitativo, mediante el cual se pretende analizar el método adecuado para evaluar el desempeño del plantel administrativo de SEDES Pando.

3.3.3 Método inductivo

“Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico”. (Abreu, 2014, p 200).

El método elegido para realizar la investigación es el método inductivo, que tiene como finalidad de observar, analizar y registrar de todos los hechos dentro del plantel administrativo de SEDES Pando.

3.3.4. Método descriptivo

“El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos.” (Abreu, 2014, p 198)

El método elegido para realizar la investigación es el método descriptivo, que tiene como finalidad describir las experiencias de los funcionarios que forman parte del plantel administrativo de SEDES respecto a la evaluación de desempeño.

3.3.5. Método analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (...) nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ajcuc, Diéguez, Jalal, Lorenty & Ramos, 2015, p. 15)

El método que también se ejecutó en la investigación es el método analítico, que se analiza el comportamiento, la satisfacción, motivación y la relación de los funcionarios que componen el plantel administrativo de SEDES para determinar el método que más se adecua a ellos.

3.3.6. Técnicas

Las técnicas que se utilizó para recabar información respecto al tema son:

- **La entrevista**

Se realizó una entrevista estructura que es la técnica que obtendrá información del manejo de los funcionarios administrativos, la entrevista estará dirigida hacia el director de SEDES Pando y al jefe de recursos humano de SEDES.

- **La encuesta**

Se realizó una encuesta analítica mediante google forms, para identificar la adecuada herramienta de evaluación de desempeño, y su importancia que conlleva dentro del plantel administrativo de SEDES Pando.

- **La documentación**

Es la técnica mediante el cual permitió recabar información de libros tanto físicos como electrónicos, tesis, artículos científicos o ensayos, todo referido al tema abarcado.

3.3.7. Instrumentos de relevamiento de información

- **Entrevista estructurada**

Es un instrumento de la técnica de la entrevista que se utiliza como guía, y que permite buscar las características principales de la evaluación del desempeño.

- **Cuestionario electrónico**

Es un instrumento de relevamiento de información y una herramienta de aplicación, denominado Google Forms, diseñado bajo diferentes tipos de preguntas, como; respuestas cortas, párrafo, selección múltiple, casilla de verificación, desplegable, escala lineal, cuadrícula de varias opciones, fecha y hora, esto nos ayudara a para poder identificar, describir, explicar el porqué de una determina situación y al mismo tiempo la herramienta de evaluación que deberán aplicar.

- **Ficha de trabajo**

Es un instrumento de recopilación de información pertinente del tema de investigación.

- **Ficha bibliográfica**

Es un instrumento de recopilación de información, para datos de libros, artículos científicos o investigaciones de diferentes autores, referentes al tema de estudio.

4 RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados y validación de la información recolectada

La importancia de una evaluación del desempeño para el plantel administrativo de SEDES Pando se validó con la aplicación de las técnicas de entrevistas a los directivos de la institución y la encuesta al plantel administrativo.

4.2 Aplicación de la entrevista

La entrevista fue aplicada, a través de la guía de entrevista al Director Técnico de SEDES Pando Dr. Danny Hugo Mendoza Ojopi, así como también al Jefe de Recursos Humanos, Lic. Edwin Saavedra Llampá, en los temas de proceso de evaluación del desempeño del personal, y su importancia como instrumento de la medición de los resultados de la institución.

4.2.1 Análisis de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada, se evidencia que hay un proceso de evaluación al personal, que realiza hace dos años, sin embargo este proceso es muy simple y carece de métodos e instrumento para evaluar eficazmente el desempeño de los funcionario de SEDES Pando.

4.2.2 Aplicación de la Encuesta

La encuesta fue aplicada virtualmente mediante plataforma en línea a las 10 unidades administrativa de SEDES Pando, utilizando este método ajustado a las medidas de seguridad de la pandemia regional.

1. ¿Se le ha realiza una evaluación de desempeño?

Tabla 3

Evaluación de desempeño

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 30 | 30% |
| No | 70 | 70% |
| Total | 100 | 100% |

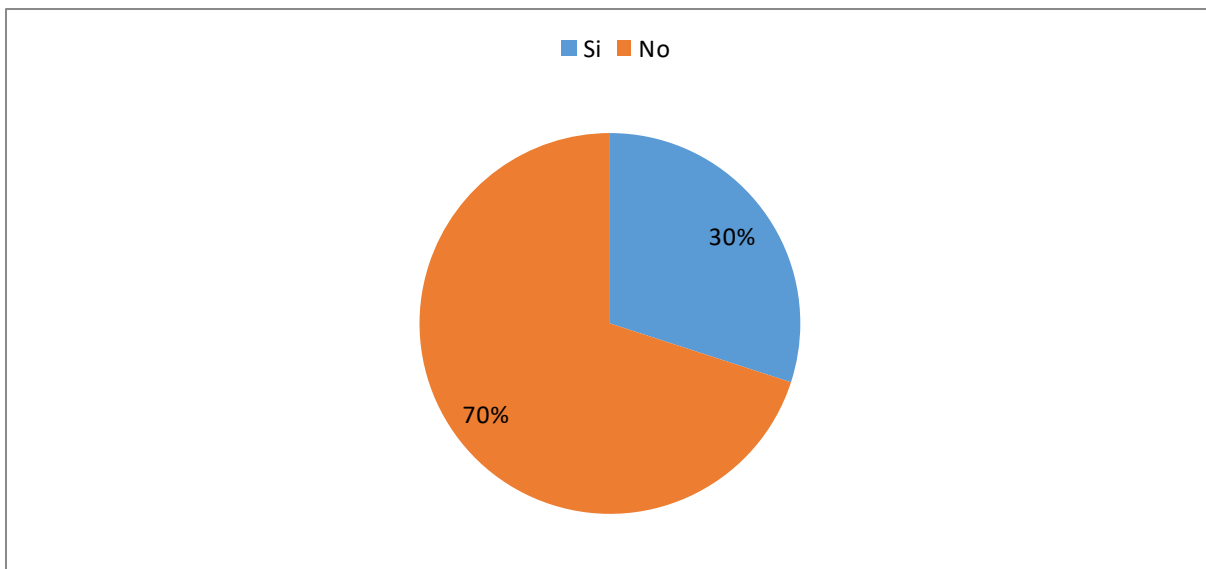


Figura 2. Evaluación de desempeño.

Análisis de interpretación

En las encuestas realizadas a los 100 funcionarios, un 30% indica que SI se le ha realizado una evaluación de desempeño, por otro lado el 70% indica de que NO se le ha realizado ninguna evaluación de desempeño, por lo tanto se puede identificar con el 70% se puede aplicar la evaluación de desempeño hacia los funcionarios.

2. ¿Cuán a menudo se reúne con su supervisor para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su puesto de trabajo?

Tabla 4

Interacción con el supervisor

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------------------|------------|------|
| Nunca | 20 | 20% |
| Cuando surge un problema | 45 | 45% |
| 2-3 veces al año | 15 | 15% |
| Más de 4 veces al año | 20 | 20% |
| Total | 100 | 100% |

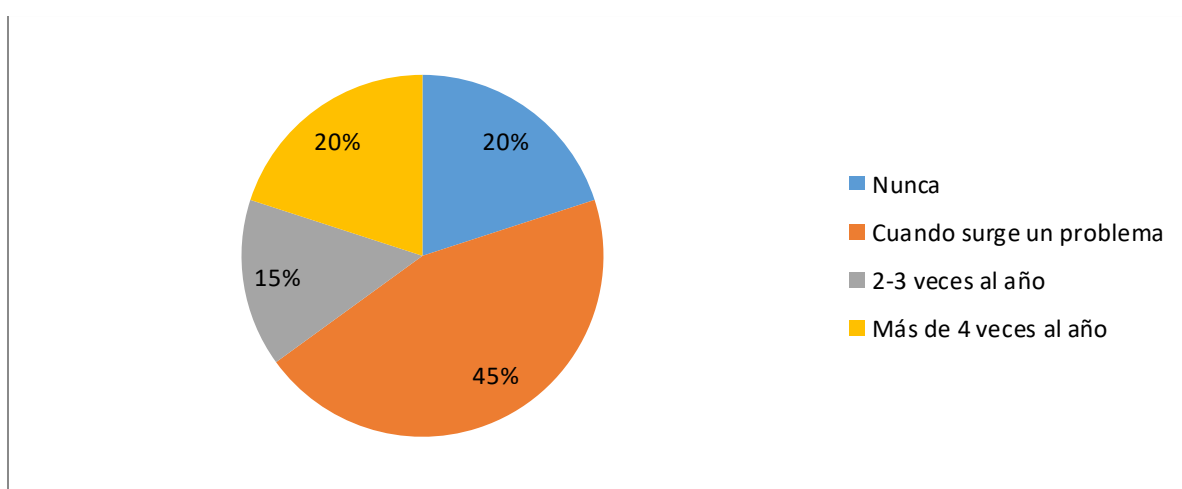


Figura 3. Interacción con el supervisor.

Análisis de interpretación

En las encuestas realizadas a los 100 funcionarios, con 20% indican que más de 4 veces al año y nunca, 15% más de 2-3 veces al año y con un mayor porcentaje con 45% indica cuando surge un problema, por lo cual se puede identificar con el 45% que se puede aplicar el método de evaluación del desempeño que permita ver lo que el funcionario hace y no lo que está diciendo.

3. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

Tabla 5
Tareas

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 55 | 55% |
| No | 45 | 45% |
| Total | 100 | 100% |

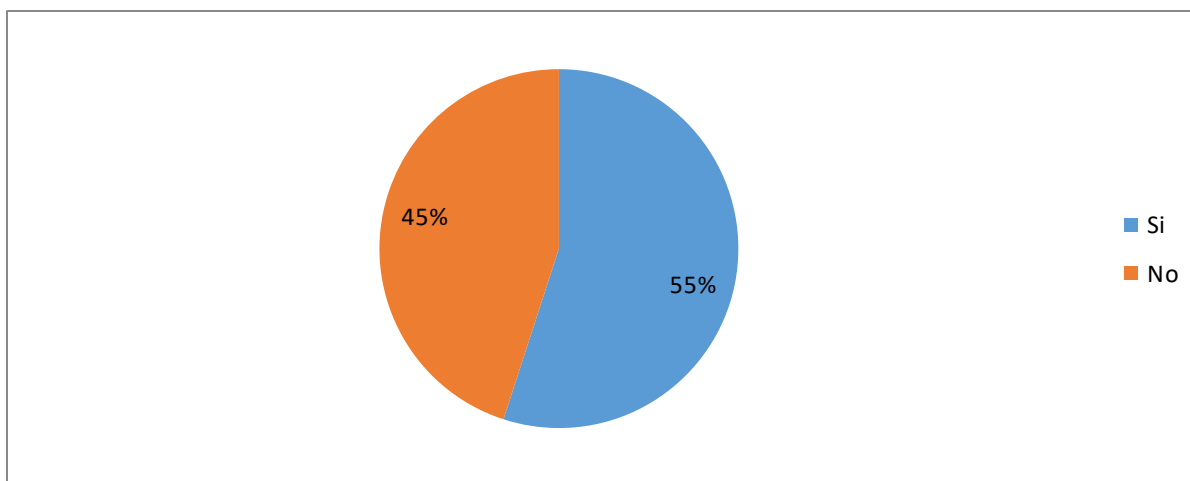


Figura 4. Tareas

Análisis de interpretación

En las encuestas realizadas a los 100 funcionarios, el con un 45% si considera sus tareas monótonas y aburridas, 45% nos indica que No considera sus tareas laborales monótonas y aburridas.

4. ¿Cómo califica su ambiente laboral? Si su respuesta es malo ¿Porque?

Tabla 6
Ambiente laboral

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Bueno | 55 | 55% |
| Malo | 45 | 45% |
| Total | 100 | 100% |

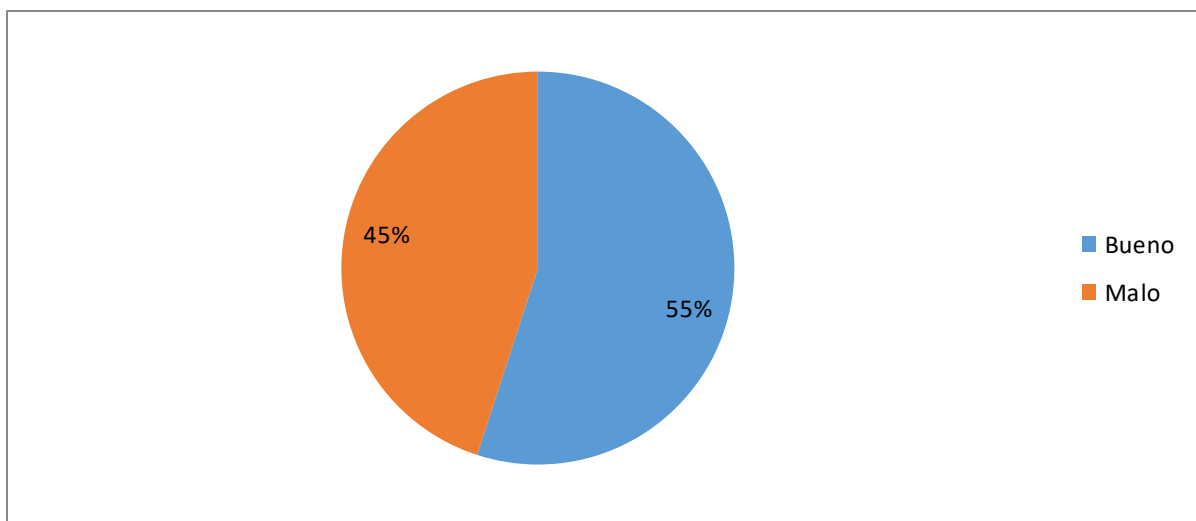


Figura 5. Ambiente laboral.

Análisis de interpretación

En las encuestas realizadas a los 100 funcionarios, el 45% califica como Malo su ambiente laboral, 55% nos indica que No considera sus tareas laborales aburridas.

5. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Tabla 7
Definición de funciones laborales

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 35 | 35% |
| No | 65 | 65% |
| Total | 100 | 100% |

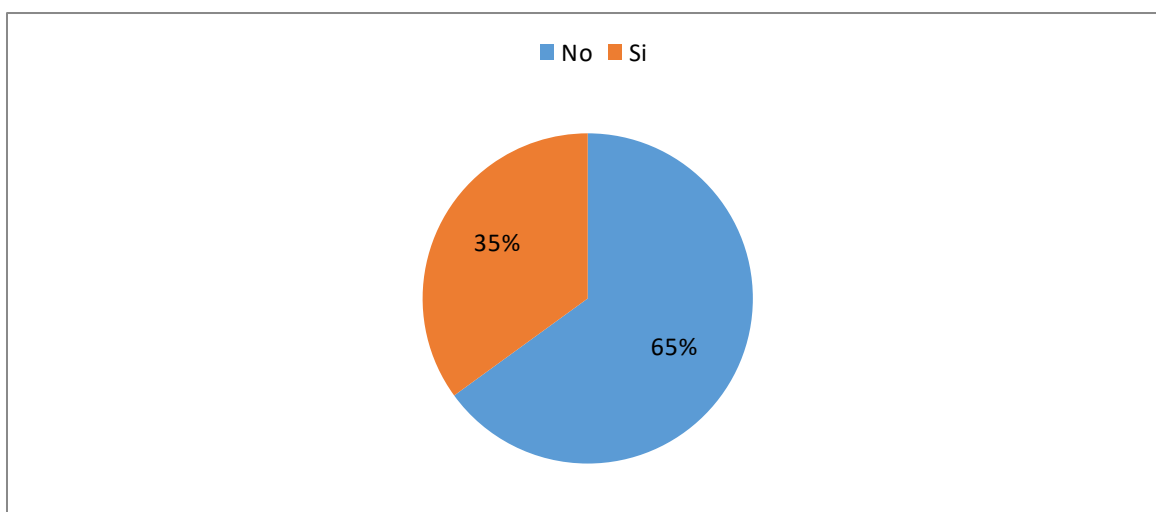


Figura 6. Definición de funciones laborales.

Análisis de interpretación

En las encuestas realizadas a los 100 funcionarios, el 35% indica que si encuentran bien definidas sus funciones laborales, el 65% que encuentran bien definidas sus funciones laborales, de acuerdo a ello se puede identificar con el 65% que el rendimiento de su desempeño no es el oportuno, de acuerdo a ello se puede aplicar la evaluación de desempeño hacia los funcionarios mediante el método de evaluación de 180°, el cual es un método que es evaluado por sus jefes y supervisores.

Conocer el nivel de rendimiento de los empleados

Tabla 8
Rendimiento de los colaboradores

| Opciones | Frecuencia | % |
|------------|------------|------|
| Nunca | 20 | 20% |
| Casi nunca | 45 | 45% |
| A veces | 15 | 15% |
| Siempre | 20 | 20% |
| Total | 100 | 100% |

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 45% manifestó que casi nunca existe un buen rendimiento de los colaboradores, el 15% que a veces, el 20% que casi siempre y el 20% que siempre existe un buen rendimiento de colaboradores, de acuerdo al análisis de las dimensiones, las más sobresaliente es la eficiencia, debido a que el personal está satisfecho laboralmente, los empleados se involucran con los objetivos de la institución, los empleados logran cumplir las metas asignadas, la dimensión eficacia muestra deficiencia, porque la institución agrupa a los empleados en grupos para la consecución de los objetivos, los resultados grupales son las eficacias sin embargo los individuales no lo son.

Tabla 9
Eficiencia

| Intervalos | Frecuencia | % |
|--------------|------------|------|
| Nunca | 0 | 0% |
| Casi nunca | 3 | 8% |
| A veces | 18 | 46% |
| Casi siempre | 18 | 46% |
| Siempre | 0 | 0% |
| Total | 39 | 100% |

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 8% manifestó que casi nunca existe eficiencia en los colaboradores, el 46% manifestó a veces, el 46% que casi siempre, de acuerdo al análisis de las variables el indicador más sobresaliente es la satisfacción con el personal de la institución, por otro lado se puede ver deficiencias en el indicador de eficacia, debido a que la institución no agrupa los empleados en grupos para la consecución de los objetivos, la institución no capacita a sus empleados, las capacitaciones no son constantes y relevantes.

Tabla 10
Eficacia

| Intervalos | Frecuencia | % |
|--------------|------------|------|
| Nunca | 0 | 0% |
| Casi nunca | 7 | 19% |
| A veces | 20 | 50% |
| Casi siempre | 12 | 31% |
| Siempre | 0 | 0% |
| Total | 39 | 100% |

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 19% manifestó que casi nunca existe eficacia en los empleados, el 50% que a veces, el 31% que casi siempre, debido al análisis de la variable el indicador más sobre saliente es trabajo en equipo ya que la empresa agrupa a los empleados en grupos para la consecución de los objetivos, los resultados grupales son las eficacias mientras que los individuales no lo son, por otro lado podemos verificar que el indicador más deficiente es capacitación para el trabajo, ya que la institución no capacita a sus empleados, las capacitaciones no son constantes y relevantes, los resultados de las capacitaciones no son los esperados.

Conclusión de la entrevista y la encuesta

De acuerdo a la entrevista realizada al director de SEDES Pando nos menciona que existe un sistema de evaluación de desempeño, el cual se implementó en la gestión 2017. Por otro lado el jefe de recursos humanos, menciona que dicho sistema de evaluación de desempeño no se realiza hace dos años ya que este no cuenta con un método de evaluar el desempeño y no está actualizado.

Sin embargo podemos observar que existe una contradicción por parte de los funcionarios, ya que mediante la encuesta realizada, observamos que más del 70% de los funcionarios desconocen dicho sistema de evaluación ya que no se le realizó una evaluación de desempeño, por otro lado el 30% menciona que si le realizó una evaluación de desempeño, pero que esta lo han realizado en sus anteriores instituciones de trabajo, pero en SEDES Pando nunca se le ha realizado alguna evaluación.

Se llega a la conclusión que es muy importante aplicar cada año una evaluación de desempeño al plantel administrativo de SEDES Pando, ya que es fundamental para así ayudar a implementar estrategias y fortalecer sus debilidades que presentan los funcionarios dentro de sus funciones laborales.

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación

En base al análisis FODA realizado al personal administrativo del SEDES Pando, se evidencia que no es adecuado, el modelo de evaluación aplicado actualmente por la antigüedad de sus funcionarios por la rotación constante de personal y el tipo de administración pública, no existe una cultura de evaluación, no se evidenció un registro del desempeño laboral, por factores como el nepotismo, las políticas aplicadas y desmotivación, lo que lleva a esta institución a un desprestigio hacia los servidores públicos. A través de la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño que sugerimos sea el de 180° les permitirá medir el nivel de desempeño profesional, aplicar reconocimientos hacia los empleados, compromiso con la institución y reducción de costos operativos

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo al modelo de evaluación de desempeño aplicado al SEDES Pando en la gestión 2017 según comunicación verbal del encargado de recursos humanos, donde se analizó que el modelo aplicado de 180° no se adecua para realizar actualmente una evaluación acorde a la realidad, por la alta rotación de personal nuevo en la institución.

Se demostró que los resultados obtenidos en el análisis del uso de los instrumentos no son los adecuados porque no hemos podido evidenciar, por la falta de documentación respaldatoria que acredite el haberse aplicado esta metodología de evaluación por el ingreso de nuevo personal que desconocen el uso de estas herramientas de evaluación dentro del SEDES Pando.

En función a la aplicación inadecuada de la evaluación, por no ajustarse a las características o particularidades de los administrativos de esta institución evidenciando un deficiente desempeño laboral, se sugiere analizar las fallas y errores sobre el modelo 180°, porque este les permitirá lograr una valoración de los ítems correspondientes, con el análisis del rendimiento de cada funcionario, debido que le permite valorar el desempeño de cada personal dependiente, porque dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias del cliente interno y externo.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda analizar los instrumentos y herramientas de evaluación del desempeño del personal, en el presente trabajo de investigación se sugiere hacerlo a través del método 180°, esto les permitirá obtener mejores resultados en ver la satisfacción de los funcionarios del SEDES Pando, como ser motivación, estabilidad, desempeño y el grado de eficiencia del personal.

El SEDES Pando, a través de los directivos de la institución se sugiere realizar capacitación periódica al personal en la temática de evaluación del desempeño laboral, para la toma de decisiones efectivas dentro la institución.

Así mismo la contratación de un especialista que trabaje con la jefatura de recursos humanos, para el seguimiento y aplicación de evaluaciones del desempeño laboral, trabajando en la investigación de campo para determinación de medidas correctivas en el rendimiento del personal administrativo de SEDES Pando.

Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El método de la investigación. *Internacional of Good Conscience*. 9(3) 195-203
Recuperado:
[https://books.google.com.bo//investigacion/A17.9\(3\)195-204](https://books.google.com.bo//investigacion/A17.9(3)195-204).
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
Recuperado:
https://books.google.com.bo/_books?id=nKnL2ne1QaEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2012). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.
- Farlex, (2016). *Gran diccionario de la lengua Española*. Editorial: Louresse S.L. Recuperado:
<https://es.thefreedictionary.com/administrativo>
- Fernández, V. (2010). *Derechos humanos y Relaciones Laborales*. LA coruña España.: Netbiblo SL.

- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Harris, O. (1986). *Administración de recursos Humanos. Conceptos de conductual Interpersonal y caos*. México: Limusa
- Hit, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson educación.
- Human, S. (2016) *Las etapas del sistema de evaluación de 360°*. Lima-Perú
- Ibáñez, M. (2000). *Evaluación del trabajador*. Lima-Perú: SISBIB
- Lifeder. (2020). *Desempeño Laboral*. Recuperado: <https://www.lifeder.com/desempenolaboral/>
México: McGraw-Hill.
- Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el Manejo y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar: Editorial UVM
- Molina, C. (2015). *Evaluación de desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes*. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.com.bo/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22R.+Wayne+Mondy%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi5-pPwla7tAhUtD7kGHXfMBE8Q6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>
- Niño, S. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque, estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Snell, S. (2012). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

Ureña, S. (2013). *Evaluación del desempeño*.

Recuperado:

www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-dedesempeno/#:~:text=Harper%20%26%20Lynch%20%5B1992%5D%2C,asumidas%20y%20las%20caracter%C3%ADsticas%20personales

Vázquez, I. (2016). *Tipo de estudios y métodos de investigación*.

Recuperado:

<https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-metodos-de-investigacion.pdf>

ANEXOS

Aplicación de las entrevistas

Entrevista al director técnico de SEDES Pando

1. ¿Cuál es su función de SEDES dentro del departamento de Pando?

- a) Ejercer como Autoridad de Salud en el ámbito departamental.
- b) Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el Departamento.
- c) Promover la demanda de salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.
- d) Velar por la calidad de los servicios de salud a cargo de prestadores públicos y privados.
- e) Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.
- f) Efectuar en forma desconcentrada el registro y control sanitario de alimentos, respetando la competencia de los gobiernos municipales.
- g) Coordinar con las instancias responsables, la realización de acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
- h) Realizar gestiones ante las instancias responsables, que le permitan operar programas y proyectos de apoyo a la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco-dependientes y alcohólicos-dependientes.
- i) Realizar gestiones ante las instancias responsables, orientadas a la operación y ejecución de programas y proyectos de apoyo efectivo a los discapacitados y no videntes.

Artículo 4° (Marco Legal) El SEDES desarrolla sus actividades en el marco del ordenamiento legal que rige el Sistema Nacional de Salud, así como en el marco de la Leyes 1178 de Administración y Control Gubernamentales, 1654 de Descentralización Administrativa, 1551 de Participación Popular, y sus respectivos reglamentos, Ley Orgánica de Municipalidades, y las normas de organización del Poder Ejecutivo.

2. ¿Cada cuánto tiempo contratan personal administrativo?

El SEDES al ser dependiente de la Gobernación en lo administrativo, y en lo operativo del Ministerio de Salud, la contratación de personal administrativo está a cargo de la Gobernación y cada gestión asignan personal de contrato por tiempo definido, vale decir hasta octubre o noviembre de cada gestión.

Y la dotación de Ítems dependen del crecimiento vegetativo y cada gestión deberían asignarse pero eso no ocurre desde hace dos gestiones atrás.

3. ¿Cómo es para contratar un personal?

El SEDES realiza el requerimiento en base a las necesidades y demandas de cada establecimiento de salud previa evaluación de las condiciones sanitarias elevando un informe de necesidades en RRHH ya sea al Ministerio de Salud o a la Gobernación según corresponda.

4. ¿El personal al ser contratado recibe alguna capacitación?

Cada responsable de unidad o responsable de programa o los directores de los establecimientos deben realizar la inducción de personal nuevo de acuerdo a las funciones asignadas. Eso se tiene establecido en la norma de administración de RRHH.

5. ¿Cuál cree usted que es el propósito de la evaluación del desempeño?

Evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas y poder mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios, y de acuerdo a ello mantener, promover, ratificar o rotar personal, siempre de acuerdo al desempeño del funcionario, o proceder de acuerdo a norma si se evidencia incumplimiento de funciones.

6. ¿Evalúan el desempeño de cada funcionario que conforma SEDES Pando?

Ya en las gestiones atrás se implementó la evaluación de desempeño y se está trabajando en concretar la implementación de formularios que permitan una evaluación acorde a las funciones establecidas en la institución, ya que los existentes son muy generales.

7. ¿Cuándo un funcionario no es competente en su puesto laboral, realizan una evaluación para ver sus deficiencias, lo rotan o lo despiden?

Lo que se hace normalmente es la rotación de personal, y las recomendaciones correspondientes ya que según norma de administración de RRHH están en primera

instancia las amonestaciones verbales, y luego las llamadas de atención correspondientes además del sustento documental en base a informes de sus inmediatos superiores.

En el caso de ítems rotación de personal y si tienen ya 3 llamadas de atención se sigue el procedimiento administrativo correspondiente y la destitución si fuera el caso. Para los de contrato el procedimiento es similar, y se pone a disposición de la entidad contratante en base a informes para que se cumpla el procedimiento.

8. ¿Aplican alguna evaluación de desempeño específica a los funcionarios?

Tengo entendido que no existe una evaluación específica, ya que el sistema es muy generalizado.

9. Si realizan ¿qué método aplican? y en caso que No apliquen evaluación de desempeño ¿Por qué?

Se basa en la administración de RRHH según la Ley 1178, aunque como se mencionó se están readecuando los formularios correspondientes.

10. ¿Considera usted que es importante realizar la evaluación de desempeño a los funcionarios?

Es por demás importante ya que ello nos permite orientar y direccionar la productividad de la institución hacia el logro de la Visión y Misión institucionales.

Permite además ordenar y planificar adecuadamente la estructura organizacional de la institución buscando la mejora en la calidad de atención que brinda la institución.

Reorganizar y asignar roles y funciones al personal de acuerdo a la administración del talento humano, vale decir que se debe organizar al personal de acuerdo a las habilidades y destrezas que el mismo tenga en una determinada área y no así asignar funciones solo por rellenar espacios ya que la competencia técnica que el personal posea repercutirá directamente en el crecimiento institucional y en el logro de objetivos.

Entrevista al jefe de recursos humanos de SEDES Pando

1. ¿Cuál es su función del SEDES dentro del departamento de Pando?

La función del SEDES-Pando es garantizar el acceso de todos los ciudadanos a servicios de salud oportunos y de calidad en el Departamento.

Además de promover hábitos saludables que aporten a la calidad de vida de la población e implementar acciones para prevenir diferentes tipos de enfermedades.

2. ¿Cada cuánto tiempo contratan personal administrativo?

No hay un tiempo determinado, ya que cada vez que se contrata personal es dependiendo del requerimiento que se realice a la gobernación de parte del mismo, ya que el SEDES es una Entidad desconcentrada del GADP.

Así también depende del Gobierno Central que se había comprometido a gestionar Ítem de manera anual para continuar con el crecimiento vegetativo del mismo, solamente que hace unos dos años no se ha estado cumpliendo con dicho compromiso.

3. ¿Cómo es para contratar un personal?

Dependiendo de dónde viene, si es de la Gobernación, son ellos que se encargan de su contratación directa al SEDES mediante contratos a plazo Fijo, así también hay personal del Ministerio de Salud con ITEM ministerial y también con ITEM TGN.

4. ¿El personal al ser contratado recibe alguna capacitación?

La verdad no recibe son los mismo compañeros o en algunos casos el jefe de unidad se encarga de darle algunas indicaciones.

5. ¿Cuál cree usted que es el propósito de la evaluación del desempeño?

El propósito más importante es evaluar el rendimiento del personal, y de esta manera la institución podrá saber si se están cumpliendo los objetivos y metas marcados, para luego tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos.

6. ¿Evalúan el desempeño de cada funcionario que conforma SEDES Pando?

Hace dos años no se realiza una evaluación del desempeño de personal, y ahora el inconveniente que hay es que no existe un manual de funciones actualizado y más ahora con el problema de la pandemia que afecto mucho a esta Institución se retrasó mucho más el tema del manual pero ahora se está trabajando en ello.

7. ¿Cuándo un funcionario no es competente en su puesto laboral, realizan una evaluación para ver sus deficiencias, lo rotan o lo despiden?

Primeramente se le comunica sus deficiencias y se le da un tiempo para que pueda subsanar y un caso no mejore se lo rota.

8. ¿Aplican alguna evaluación de desempeño específica a los funcionarios?

Tengo entendido que sí, pero la última fue hace como 2 años.

9. Si realizan ¿qué método aplican? y en caso que No apliquen evaluación de desempeño ¿Por qué?

La última vez que se realizó, tengo entendido que fue tipo evaluación de 180° donde los jefes fueron quienes evaluaron al colaborador, y ahora no se aplica porque no hay manual de funciones actualizado.

10. ¿Considera usted que es importante realizar la evaluación de desempeño a los funcionarios?

Si es muy importante ya que nos permite tomar decisiones relacionadas al recurso humano, para que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

Así también ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos de la Institución y el día a día.

Aplicación de la encuesta dirigida a los funcionarios del plantel administrativo de SEDES Pando

1. ¿Se le ha realiza una evaluación de desempeño?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cuán a menudo se reúne con su supervisor para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su puesto de trabajo?

- a) Nunca
- b) Cuando surge un problema
- c) 2-3 veces al año
- d) Más de 4 veces al año

3. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

- a) Si
- b) No

4. ¿Cómo califica su ambiente laboral? Si su respuesta es malo ¿Porque?

- a) Bueno
- b) Malo

5. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

- a) Si
- b) No

SEDES – PANDO

**SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA
MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES**



SEDES - PANDO

ORGANIGRAMA

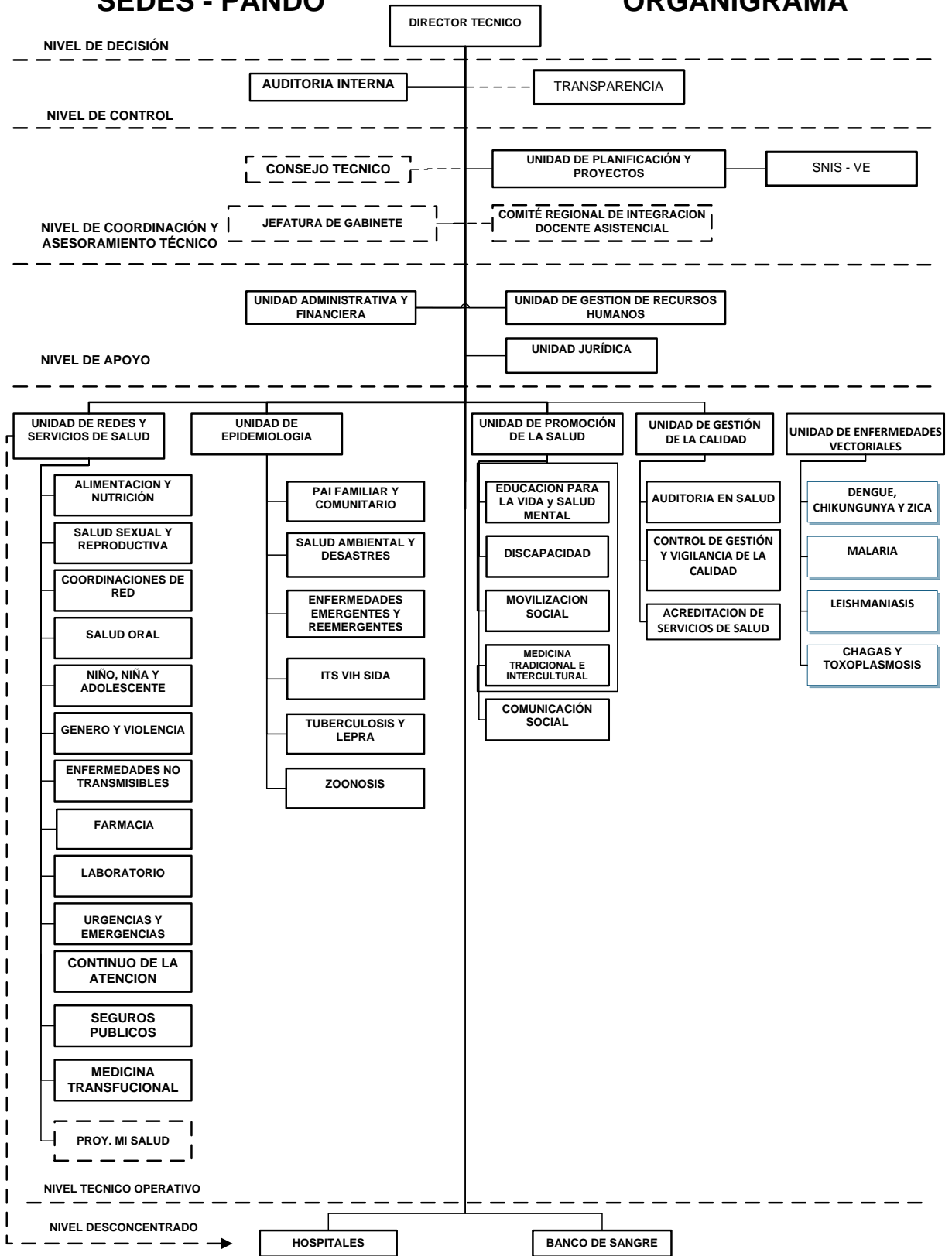


Figura 7. Organigrama de sedes pando

ORGANIGRAMA

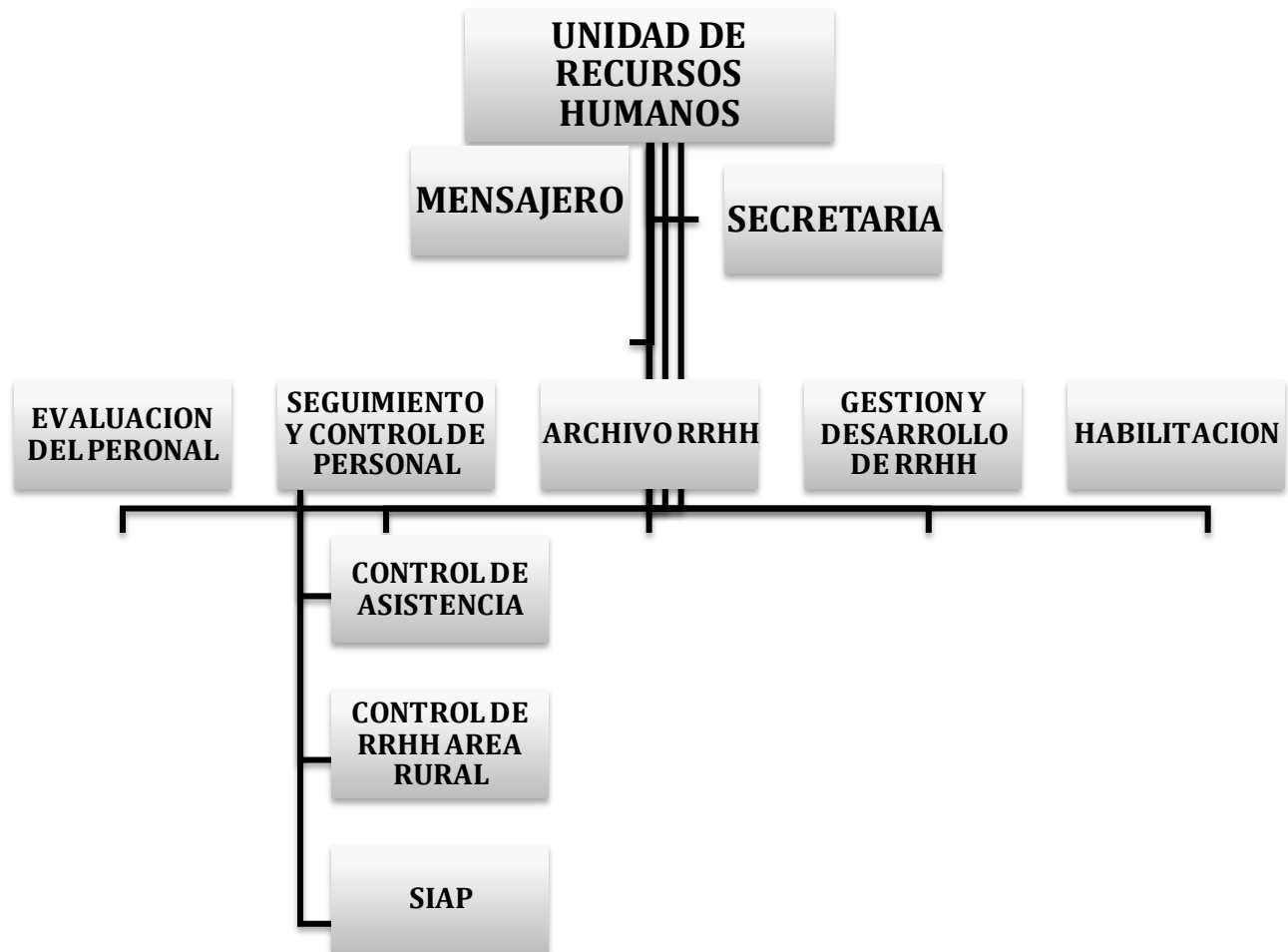


Figura 8. Organigrama unidad de recursos humanos

Matriz de análisis de una evaluación de desempeño para el plantel administrativo de SEDES Pando.

| Problema | Objetivos | Hipótesis | VARIABLES | Métodos y técnicas de investigación | Formulación del problema | Objetivos específicos |
|---|--|---|---|---|--|--|
| El jefe en recursos humanos no realiza evaluaciones de desempeño hacia el personal | Objetivo general Analizar el modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando. | El modelo de evaluación de desempeño aplicado al plantel administrativo de SEDES Pando no es el correcto. | VI: Plantel administrativo VD: Evaluación de desempeño | Método: Inductivo Método: Descriptivo Método: Analítico Tipo de investigación: Descriptivo Enfoque: Cualitativo Técnicas: entrevistas, encuestas, documentación Instrumentos: guía de entrevista, cuestionario, ficha de trabajo, ficha bibliográfica | ¿Cómo se hará el análisis del modelo de evaluación del desempeño 180° y su incidencia en el rendimiento del plantel administrativo de SEDES Pando? | Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el modelo de evaluación del desempeño 180° aplicado en el plantel administrativo de SEDES Pando. • Demostrar los resultados del análisis de los instrumentos adecuados para una evaluación de desempeño del plantel administrativo de SEDES Pando. • Analizar el rendimiento del personal de acuerdo a la evaluación del desempeño. • Relacionar la evaluación del desempeño y el rendimiento del personal administrativo. |
| Falta de instrumentos de evaluación de desempeño | | | | | | |
| El alcance de los objetivos del puesto de trabajo, la medición del rendimiento, y la conducta del personal. | | | | | | |