

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Manual de Evaluación del Desempeño Laboral Para la Empresa Urkupiña S.R.L.

Postulante: Luz Beatriz Farfán Tellería

Tutor: Lic. Elena Chávez Aparicio de Sengoku

Las Piedras-Pando-Bolivia

Diciembre-2024

HOJA DE APROBACIÓN

Nómina y rúbrica del tribunal evaluador de la exposición y defensa del trabajo final de investigación en la Modalidad de Proyecto de Grado del Programa de Administración de Empresas, misma que lleva por Título: “MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA URKUPIÑA S.R.L.

”.

Nº	FUNCIÓN TRIBUNAL	NOMBRE Y APELLIDOS	C. I.	FIRMA
1	Presidente	Mgr. Lic. Emilio Suarez Churipuy
2	Secretaria	Ing. María E. Ávila Ayala
3	Vocal 1	Ing. Wisner Ávila Valera
4	Vocal 2	Ing. Eddy Salinas Sánchez
5	Vocal 3	Lic. Alexander Cuellar Tirina
6	Tutor	Lic. Elena Chávez Aparicio
7	Postulante	Univ. Luz Beatriz Farfán Tellería

Sello de la institución

AGRADECIMIENTO

A lo largo de carrera de mi, me ha tocado vencer muchos obstáculos, en los cuales he necesitado el apoyo de muchas personas, en esta oportunidad quiero agradecer a:

A Dios todo poderoso que ha guiado mis pasos en todo momento por ser motivo de mi existir y de este, de unos de mis logros, sin dejar de avanzar, sin detener nuestro caminar jamás mirar atrás hasta ser un eterno agradecido.

A nuestras familias, porque nos brindaron comprensión y toda la ayuda posible para hoy ver uno de nuestros sueños hecho realidad

A la Lic. Elena Chávez Aparicio, quien nos asesoró en todo momento y estuvo presente en toda la consecución de este proyecto

A la Unidad Académicas Las Piedras por brindarme su cobijo en todo el proceso de mi vida como estudiante.

Y a todas las personas que de alguna u otra forma prestaron su colaboración y apoyo en la realización de esta meta.

¡A todos ustedes muchas gracias!

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo especialmente a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto.

También se lo dedico a mi Padre, Jorge Farfán Mayo por haberme dado la vida y seguir conmigo en esta etapa de mi vida.

A mi madre Irma Tellaría Espinoza, y a mi hermano Jaime Farfán Tellaría que desde el cielo sé que están orgullosos de mí.

A mis hermanos, Fanny, Franklin, Froilán, Ángel, Nancy, Jaime, María del Carmen, Carmina Daniela, que siempre me apoyan en cada logro y por estar siempre a mi lado dándome aliento para poder seguir

A mis cuñados, Melvin Villanueva, Crisanto Eamara, Gustavo Vélez, Etna Monje que de una u otra manera siempre me dan su aliento de superación

A mis sobrinos, Jesús Alberto, Wendy, Víctor Hugo, Yusara, Elian, Emily, Fernanda, Yems Icker, Carlitos, Mathias, Jesús Adrián, Thais, Christian, Christina, Christiane, Christel y Escarleth que son el motivo de superación

A mis amigos que siempre están ahí para darme su apoyo de una u otra manera, gracias.

Índice

HOJA DE APROBACIÓN	1
1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	1
2. RESUMEN	2
2.1. Abstract.....	3
3. Antecedentes	4
4. Nombre de la Entidad BENEFICIARIA	5
5. Referencia Geográfica del Proyecto	5
6. Denominación del Proyecto	6
7. Descripción del Problema.....	6
8. Formulación del Problema	6
9. Justificación.....	7
10. ObjetivoS.....	8
10.1. Objetivo General	8
10.2. Objetivos Específicos.....	8
11. Marco Teórico y legal.....	9
11.1 Evaluación del desempeño.....	9
11.2 Evaluación del desempeño.....	9
11.3 Evaluación del desempeño.....	9
11.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	10
11.5. Principios básicos de la Evaluación de Desempeño.....	10
11.6. ¿Qué debe evaluarse?.....	11
11.7. ¿Qué se evalúa?	12
11.8. Resultados de la tarea Individual	12
11.9.1. Propósito de la Evaluación	13
11.9.2. Razones para evaluar a los empleados:.....	14

11.9.3. El sistema de evaluación del desempeño	14
11.9.4. Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño	15
11.9.5. Entrevista de Evaluación:	15
11.9.6. ¿Quién debe realizar la evaluación?.....	17
11.9.7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño:	18
11.9.8. Beneficios para el subordinado:	18
11.9.9. Beneficios para la organización:	18
12. Marco Referencial	20
12.1 Marco legal.....	20
12.2. Constitución política del estado.	20
13. METODOLOGÍA	21
13.1. Tipo de Investigación.....	21
13.1.1. Descriptiva - propositiva.....	21
13.2. Enfoque	22
13.2.1. Enfoque Cuantitativo.....	22
13.3. Métodos	22
13.3.1. Método Analítico.....	22
13.4. Técnica	22
13.4.1. Encuesta 22	
13.5 Población y Muestra.....	23
13.5.1. Población23	
11.5.2. Muestra 23	
11.5.3. Tipo de muestra	23
13.6. Marco práctico	24
13.6.1. Resultados Obtenidos	24
14. Propuesta Central.....	34

14.1. Introducción	34
14.2. Justificación	35
14.3. Objetivo General	35
14.4. Objetivos Especifico	35
14.5 Método: sistema de evaluación de desempeño 360º	35
14.6. Presentación	44
14.7. Actividad de la Empresa	44
14.8. Justificación	44
Alcance	45
Objetivos	45
Metas	45
14.9. Tipos de Capacitación	45
14.9.1 Capacitación Inductiva:	45
14.9.2. Capacitación Preventiva:	46
14.9.3. Capacitación Correctiva:.....	46
14.10. Formación:	46
14.11. Actualización:	46
14.12. Especialización:	47
14.13. Perfeccionamiento	47
14.14. Complementación	47
14.15. Niveles de Capacitación.....	47
14.16. Nivel Básico:	47
14.17. Nivel Intermedio:	47
14.16. Nivel Avanzado:.....	47
14.17. Temas de capacitación	48
14.17.1. Sistema institucional	48

14.17.2. Imagen institucional	48
14.17.3. Contabilidad:	48
Recursos Humanos.....	48
14.17.4. Materiales	48
14.17.5. Financiamiento.....	49
15. presupuesto	50
16. Cronograma de Actividades	51
17. Conclusiones y recomendaciones	52
Conclusión.....	52
Recomendación.....	53
18. Bibliografía	54
Anexo i	

Indice de Tablas

Tabla 1 Población y Muestra	23
Tabla 2 puntaje y calificación	37
Tabla 3 Rango de calificación	37
Tabla 4 tabla de evaluación.....	38
Tabla 5 Formulario de Evaluación de Desempeño laboral	40
Tabla 6 Plan de capacitación	43
Tabla 7 Presupuesto de inversión de la propuesta.....	50
Tabla 8 Cronograma de Actividad	51

Indice de graficos

Grafico 1 Cuantos años hace que usted trabaja en la empresa.....	24
Grafico 2¿Cómo ingreso usted a trabajar en la empresa?	25
Grafico 3¿Usted se siente satisfecho en su trabajo?	26
Grafico 4¿Qué cree usted que necesita para sentirse cada mejor en su trabajo?	27
Grafico 5¿La empresa se preocupa por los clientes?	28
Grafico 6¿Me siento seguro trabajando en la empresa?	29
Grafico 7 ¿Conoce usted algún método de evaluación que aplican al personal?.....	30
Grafico 8¿Las normas y políticas de la empresa influyen en el rendimiento del trabajador?	31
Grafico 9¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores de hoy en día es el adecuado?	32
Grafico 10 ¿Considera que el supervisor cumple con sus actividades en el área de trabajo?	33

Índice de imágenes

Imagen 1 Ubicación Geográfica del proyecto.....	5
Imagen 2 Método 360.....	36

Indice de Anexo

Anexo 1 Logo de la Empresa Urkupiña	iii
Anexo 2 Personal de Operaciones	iii
Anexo 3 Personal Administrativo	iv
Anexo 4 Infraestructura de la Empresa Urkupiña.....	iv

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Manual de Evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento en los empleados la Empresa Procesadora de Castaña Urkupiña S.R.L, de la Ciudad de Riberalta”

2. RESUMEN

La búsqueda de mejora en la productividad y calidad de los procesos Administrativo, con el objeto de ser competitivo ha llevado a las Empresas a desarrollar alternativas de rendimiento en el trabajo a través de políticas formales de evaluación del desempeño laboral.

En términos generales la evaluación del desempeño se define como la necesidad de “verificar” con una determinada frecuencia, si las tareas asignadas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora.

Tras el diagnóstico realizado en la empresa en mención se logró determinar que existen suficientes motivos para diseñar y proponer un manual de Evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento en los empleados de la Empresa Urkupiña, ya que tanto personal de supervisión como técnico coinciden en la necesidad de crear un método que ayude a identificar al personal que se desempeña de manera correcta para que a este le sea reconocido su esfuerzo y al que no, que se tomen las medidas correspondientes, de manera que todos los trabajadores reciban las mismas oportunidades y que no existan excepciones dentro del ámbito laboral.

El manual de evaluación del desempeño que se elabora para esta empresa, es una herramienta práctica y fácil de utilizar. Fue desarrollado en dos formatos para la simplicidad de su manejo, en la cual podrán ser evaluados puestos con supervisión a cargo y sin supervisión.

El manual va dirigido a personal administrativo de la empresa procesadora de castaña urkupiña S.R.L de la ciudad de Riberalta, permitiendo evaluar factores de comportamiento laboral, productividad y supervisión cada uno de estos contiene criterios que describen de mejor manera la forma de proceder del evaluado y su nivel de rendimiento en el cargo que desempeña.

Palabras claves: Manual, Desempeño, Rendimiento y Objetivos.

2.1. Abstract

The search for improvement in the productivity and quality of processes, in order to be competitive, has led organizations to develop alternative measures to cultural change through formal performance evaluation policies.

In general terms, performance evaluation is defined as the need to "check" with a certain frequency, if the assigned tasks are being performed in the appropriate way, and if employees have reached their optimal level of performance or on the contrary, still have a clear capacity for improvement.

After the diagnosis carried out in the company in question, it was determined that there are sufficient reasons to start this work, since both supervisory and technical personnel agree on the need to create a method that helps identify the personnel who perform correctly so that their effort is recognized and who does not, that the corresponding measures are taken, so that all workers receive the same opportunities and that there are no exceptions within the workplace.

The performance evaluation manual that is developed for this company is a practical and easy to use tool. It was developed in two formats for the simplicity of its management, in which positions with supervision in charge and without supervision can be evaluated. The manual is aimed at administrative personnel of the chestnut processing company Urkupiña S.R.L of the city of Riberalta, allowing to evaluate factors of labor behavior, productivity and supervision each of these contains criteria that better describe the way of proceeding of the evaluated and his level of performance in the position he performs.

This manual is designed for application at all organizational levels so that senior management can know its human resources and reevaluate job profiles or improve its selection system in order to obtain better results in the medium and long term with respect to quality, resource utilization, time utilization, productivity, all this leads to an increase in the profits to be received by the organization.

Keywords: Manual, Performance, Performance and Objectives

3. ANTECEDENTES

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante es por ello que se han implementado sistemas que evalúan el desempeño de los trabajadores a todo nivel jerárquico de la organización.

Una empresa con mentalidad abierta de poder incorporar día a día nuevos sistemas generará aumentos en su desarrollo y productividad de cada uno de los procesos que lleva a cabo El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el desarrollo de un manual de evaluación del desempeño que brinde a la Empresa una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del personal. Es prioridad de la organización evaluar el potencial de sus trabajadores y determinar si puede mejorar su situación actual, analizando aspectos importantes al puesto de trabajo y a las personas, facilitando así el éxito personal y profesional.

Es por ello que con la implantación de esta herramienta técnica permitirá a la empresa elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional que promueva el trabajo en equipo, por ende, elevará la productividad y eficiencia de las actividades a realizar. Los factores que mejor permiten evaluar a los trabajadores tanto a nivel administrativo y técnico son la conducta laboral, productividad y la supervisión, ya que contienen aspectos de relación con sus compañeros, con sus superiores, la forma de proceder ante ciertas situaciones de toma de decisión, su aprovechamiento de tiempo, la calidad de su trabajo, y su capacidad de delegar asignaciones a otras personas.

Con la evaluación de estos factores se podrá ponderar las cualidades de los trabajadores de tal forma que sea posible describir su desempeño como Deficiente, Aceptable o Excelente; siendo útil para determinar las áreas de mejora individual.

4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria es la empresa Urkupiña S.R.L. y sus trabajadores.

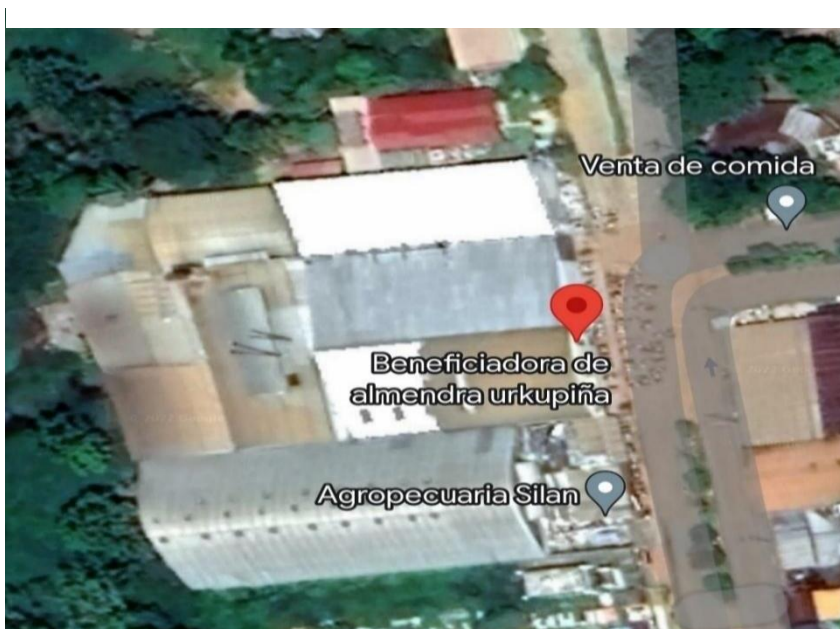
5. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La presente investigación se realiza en el la Beneficiadora de almendra Urkupiña ubicada en Bolivia, Departamento del Beni, en el municipio de Riberalta, distrito 1, Barrio flor de mayo entre las avenidas: Merdardo Chavez y 11 de Octubre.

Riberalta es una ciudad situada en la Amazonia Boliviana, Capital de la Provincia de Vaca Diez, dentro del departamento del Beni. Según el último censo oficial de 2012, Riberalta cuenta con una población de 99.0701 habitantes, siendo el segundo municipio más poblado del departamento del Beni después de la capital Trinidad.

Geográficamente se localiza en la cuenca amazónica situada, en la confluencia de los rios Beni y Madre de Dios. Es considerada, por su relevancia, la capital de la Amazonia Boliviana.

Imagen 1 Ubicación Geográfica del proyecto



Fuente: Google Maps

6. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Manual de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento los empleados de la Empresa Procesadora de Castaña Urkupiña S.R.L, de la ciudad de Riberalta”

7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa procesadora de castaña URKUPIÑA S.R.L ubicada en la ciudad de Riberalta se observado una disminución en el rendimiento de los empleados en los últimos años. Esta situación ha generado preocupación en la gerencia, ya que afecta directamente la productividad y competitividad de la empresa en el mercado.

Unas de las posibles causas de esta disminución en el rendimiento laboral es la falta de sistema estructurado y eficiente de la evaluación de rendimientos. Actualmente la empresa no cuenta con un manual que estableció un método de rendimientos y necesidades de capacitación y el desarrollo de mejora individual y colectiva.

Ademas la falta de retro alimentación y reconocimiento adecuado puede afectar la motivación y compromiso de los empleados lo que a su vez repercutirá en la calidad y eficiencia de su trabajo.

Por tanto el problema de este proyecto de grado radica en la carencia de un manual de evaluación de desempeño laboral en la empresa Urkupiña S.R.L. el contribuiría a mejorar el rendimiento de los empleados y, por consiguiente la productividad y competitividad de la empresa. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño efectivo permitirá establecer metas, claras brindar retro alimentación constructiva, identificar necesidades de capacitación y promover el reconocimiento del buen desempeño demostrar un ambiente laboral mas motivador y orientado a la mejora continua.

8. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se podrá evaluar el desempeño laboral, para mejorar el rendimiento laboral en el área de recursos humanos y cumplir con las expectativas requeridas por la empresa Urkupiña S.R.L.?

9. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de grado surge de la necesidad que tiene la empresa procesadora de castaña Urkupiña S.R.L. De evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores de su dependencia, para llevar a cabo este proceso se han diseñado procedimientos y formatos de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, los mismos que posibilitaran su aplicación transparente, técnica, justa y equitativa, que reflejaran de la mejor manera posible.

El presente proyecto de grado analizo y propondrá un manual de selección para que se puedan otorgar procedimientos para que los recursos humanos puedan evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada empleado en la empresa para incrementar su productividad. Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear políticas de recursos humanos ofreciendo oportunidades de ascenso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal. Los análisis de esta investigación dejaran consecuencias positivas para las instituciones, apoyando con ideas para el desarrollo de las mismas, sus metas y expectativas.

El manual de evaluación desempeño, es considerado como un instrumento de gran utilidad y riqueza tanto para la propia institución como las personas que participan del mismo, evaluadores y evaluados. El sistema de evaluación del desempeño surge toda la necesidad que tiene toda en función de sus objetivos metas, para cada gestión. El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución para la empresa.

10. OBJETIVOS

10.1. Objetivo General

Diseñar un Manual de Evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento en los empleados la Empresa Procesadora de Castaña Urkupiña S.R.L, de la Ciudad de Riberalta”

10.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnostico actual del rendimiento de los trabajadores de la empresa Urkupiña S.R.L
- Elaborar el manual de evaluación de desempeño laboral para la empresa Urkupiña S.R.L
- Evaluar la aplicación del manual de desempeño laboral.

11. MARCO TEÓRICO Y LEGAL

11.1 Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes Especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualquier otra meta específica que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación. (wayne, 2010)

11.2 Evaluación del desempeño

Prácticamente toda organización de tamaño por lo menos moderado cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado. Evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto. (John M. Ivancevich, 2006)

11.3 Evaluación del desempeño

Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible. Y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo

3. Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Franklin. 2012).

11.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. (Robbins, 2013)

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, (Chiavenato. 2007)

11.5. Principios básicos de la Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerar la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo o suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infratilización conflictos por resultados malentendido por choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros. (Chiavenato I. ,2007)

11.6. ¿Qué debe evaluarse?

Es preciso que la evaluación del desempeño siempre tomé en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalué la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

Para llevar adelante la evaluación es necesario:

1. Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos)
2. Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usaran, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados. Pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.

3. Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomaran como base de la evaluación. (Franklin Minkowsky, 2012)

11.7. ¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

11.8. Resultados de la tarea Individual

Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.

a) **Conductas:** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad. Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

b) **Rasgos:** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena

actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral. (Robbins, 2013)

11.9.1. Propósito de la Evaluación

El propósito básico de la evaluación, por supuesto, es obtener información sobre el desempeño laboral. Sin embargo, de manera más concreta, esa información sirve para diversos fines. Algunos de los más importantes son los siguientes:

- ✓ Proveer las bases para la asignación de recompensas, como aumentos, ascensos, transferencias, descansos temporales, etc.
- ✓ Identificar a los empleados con gran potencial.
- ✓ Validar la efectividad de los procedimientos de selección de empleados.
- ✓ Evaluar los programas de capacitación previos.
- ✓ Estimular el mejoramiento del desempeño.
- ✓ Desarrollar formas de superar los obstáculos y las barreras al desempeño
- ✓ Identificar las oportunidades de capacitación y desarrollo
- ✓ Establecer un acuerdo entre supervisor y empleado sobre las expectativas de desempeño.

Estos ocho propósitos específicos se agrupan en dos categorías generales. Los primeros cuatro tienen una orientación juiciosa; los últimos, una orientación de desarrollo. Las evaluaciones con una orientación juiciosa se enfocan en el desempeño anterior y son la base para juzgar a qué empleado debe recompensarse y la efectividad que demostraron los programas organizacionales, como la selección y la capacitación. Las evaluaciones con orientación de desarrollo se interesan más en mejorar el desempeño futuro por medio de la capacitación. Por supuesto, estas dos categorías generales no se excluyen mutuamente. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para ambos propósitos generales. El propósito general por el que se realizan las evaluaciones del desempeño variará en función de las diferentes culturas y de la

frecuencia con que se llevan a cabo, quién las realiza y otros componentes. (John M. Ivancevich, 2006)

11.9.2. Razones para evaluar a los empleados:

La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para:

- Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico
- Motivar y recompensar a los empleados
- realimentar a los empleados por su trabajo
- mantener relaciones justas dentro de los grupos
- entrenar y desarrollar empleados
- cumplir con las regulaciones legales

Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal. (Newstrom, 2011)

11.9.3. El sistema de evaluación del desempeño

Los criterios necesarios para asegurar la igualdad de oportunidades de empleo en la evaluación del desempeño son:

1. Es una necesidad organizacional.
2. Se basa en criterios bien definidos y objetivos.
3. Se basa en un análisis cuidadoso del puesto.
4. Sólo aplica criterios relacionados con el puesto.
5. Se sustenta en estudios adecuados.
6. Lo aplican calificadores capacitados y entrenados.

7. Se aplica objetivamente en toda la organización.

8. Se puede demostrar que no es discriminatorio según la ley. (Newstrom, 2011)

11.9.4. Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos (POA) es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado:

1. Establecimiento de objetivos: determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.

2. Planeación de la acción: planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

3. Revisiones periódicas: evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.

4. Evaluación anual: evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño. (Newstrom, 2011)

11.9.5. Entrevista de Evaluación:

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Ejemplos de estas tres dimensiones son la calidad del trabajo y la cantidad producida, su asistencia e iniciativa, y su actitud general. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y el potencial de crecimiento y avance del

individuo. Para sopesar esta información hay múltiples formas y procedimientos actuales. Algunas organizaciones piden a los jefes que describan en notas el desempeño del empleado; otras recomiendan un registro de incidentes cruciales (positivos y negativos); muchas califican a los empleados mediante diversos tipos de escalas gráficas con sistemas A-B-C-DE o 1-2-3-4-5.

Al margen del sistema que se utilice, la evaluación se comunica al empleado en una entrevista de evaluación. Ésta es una sesión en que el jefe realimenta al empleado sobre su desempeño anterior, comenta cualquier problema que haya surgido e invita a emitir una respuesta. Luego, ambas partes fijan objetivos para el periodo siguiente. En algunas empresas, se informa al empleado de su sueldo futuro; en otras, el aspecto salarial se pospone varios meses. La entrevista de evaluación también ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado. (Newstrom, 2011)

Quién y Cómo lleva a cabo la Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño puede ser realizada por:

1. Un superior
2. . Los compañeros de trabajo; cada uno de los integrantes de un grupo evalúan el desempeño de los demás.
3. Uno mismo (auto evaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cual fue el resultado.

Entonces, el propósito que persigue la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más débil. (Franklin Fincowsky, 2012)

11.9.6. ¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor.

Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigido, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta (Cabrera, 2014)

¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, los clientes y los subalternos, estas organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador. Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son confusas. Estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo que sesga la retroalimentación. También es difícil reconciliar los desacuerdos y las contradicciones entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los compañeros tienden a otorgar calificaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño. (Robbins, 2013)

11.9.7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Cabrera, 2014)

11.9.8. Beneficios para el subordinado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

11.9.9. Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato I.2007)

Cómo Mejorar las Evaluaciones:

Se señala que la evaluación del desempeño es la función más importante del departamento de recursos humanos en las organizaciones. Un buen sistema de evaluación del desempeño es una tarea crucial que plantea retos importantes para la administración. Esto significa, entre otras cosas, mejorar las evaluaciones y su aceptación, y al mismo tiempo reducir al mínimo la insatisfacción con cualquier aspecto del sistema, los modelos de evaluación del desempeño basados en clasificaciones forzadas no han sido muy bien recibidos por muchos administradores o empleados.

Abordar con detalle los problemas de la evaluación del desempeño y los métodos para superarlos rebasa el alcance de este análisis. Sin embargo, ofrecemos las siguientes sugerencias para mejorar la efectividad de prácticamente cualquier sistema de evaluación. Cuanto mayor sea la participación del empleado en el proceso de evaluación, mayor será la satisfacción que tenga con el sistema.

Establecer metas de desempeño específicas genera un mejoramiento mayor del desempeño que las discusiones sobre metas más generales.

Evaluar el desempeño de los subordinados es una parte importante de la labor de un supervisor; deben recibir capacitación en el proceso y evaluar la eficacia con que cumplen esta parte de sus propias responsabilidades laborales.

La evaluación sistemática del desempeño no sirve de mucho si los resultados no se comunican a los empleados.

La retroalimentación durante la evaluación del desempeño no debe enfocarse exclusivamente en los ámbitos problemáticos; el buen desempeño debe reconocerse y reforzarse activamente.

Recuerde que si bien la evaluación del desempeño formal tal vez se dé de manera programada (por ejemplo, cada año), la evaluación efectiva es un proceso continuo. (John M. Ivancevich, 2006).

12. MARCO REFERENCIAL

Dentro de la investigaciones realizadas podemos evidenciar que nunca han realizado algún trabajo de investigación de estas características en la empresa procesadora de castaña Urkupiña S.R.L.

12.1 Marco legal

12.2. Constitución política del estado.

Derecho al trabajo y al empleo artículo 48.

I), Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

II), Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador.

12.3. DECRETO SUPREMO N° 26115

Artículo 1. (Finalidad de las normas básicas).

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado.

Decreto supremo N° 29894

Artículos 26 del referido decreto supremo establece que el proceso de ejecución de la evaluación de desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quien deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POA, del servidor público; así mismo establece que el resultado obtenido por el servidor público, en la evaluación podrá ser excelente, Bueno, Suficiente y Observación.

Que de acuerdo con el artículo 23 del mencionado decreto supremo, la evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio, se realizara y o dos veces al año, las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la dirección general del servicio civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

13. METODOLOGÍA

13.1. Tipo de Investigación

13.1.1. Descriptiva - propositiva

El tipo de investigación descriptiva-propositiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona , grupo, cosa funciona en el presente; en el cual la investigación propone alternativas de soluciones y trabaja sobre realidades de hechos, caracterizando fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta (TAMAYO & TAMAYO, 2006).

Se aplicara una investigación descriptiva-propositiva , porque permitirá estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentaran en la evaluación del desempeño laboral, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento y objetivo del problema, sujeto de la investigación y descubrirlo tal como se produce en la realidad de un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

13.2. Enfoque

13.2.1. Enfoque Cuantitativo

En el presente proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo ya que realizaron encuestas al personal técnico y administrativo de la empresa URKUPIÑA SRL.

13.3. Métodos

13.3.1. Método Analítico

Según (Cerdeña 1998). El método analítico es un proceso cognitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarla en forma individual.

Este método se aplicó principalmente durante la realización del diagnóstico educativo y nos permitió revisar y reflexionar de manera general y en detalle sobre todos y cada uno de los aspectos y datos obtenidos durante el proceso de investigación.

Métodos Inductivo

Según Bernal (2006) consideran que, “el método inductivo va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir”

13.4. Técnica

13.4.1. Encuesta

Las encuestas se ejercieron al personal técnico y administrativo de la empresa URKUPIÑA SRL.

13.5 Población y Muestra

13.5.1. Población

La población objeto de estudio de la presente investigación en la empresa URKUPIÑA SRL; viene de estar constituida por 20 personas personal técnico y administrativo de la empresa URKUPIÑA SRL. del área administrativa y el área operativa de la empresa, por lo que se considera que la población de estudio será finita.

11.5.2. Muestra

El tamaño de la muestra está conformado por 20 personas en su totalidad que equivalen al 100% de la población equivalentes al personal en general del personal técnico y administrativa, dado el tamaño del universo la muestra será la totalidad de la población, por lo que se considera que la clase de muestra será de manera probabilista.

11.5.3. Tipo de muestra

se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, ya que este tipo consiste en contar por completo a todos los individuos de la población.

Tabla 1 Población y Muestra

POBLACIÓN	CANTIDAD	INSTRUMENTOS APLICADOS
Área administrativa	10	Entrevista
Área técnica	10	Encuesta
TOTAL POBLACIÓN	20	

Fuente: Elaboración propia

13.6. Marco práctico

13.6.1. Resultados Obtenidos

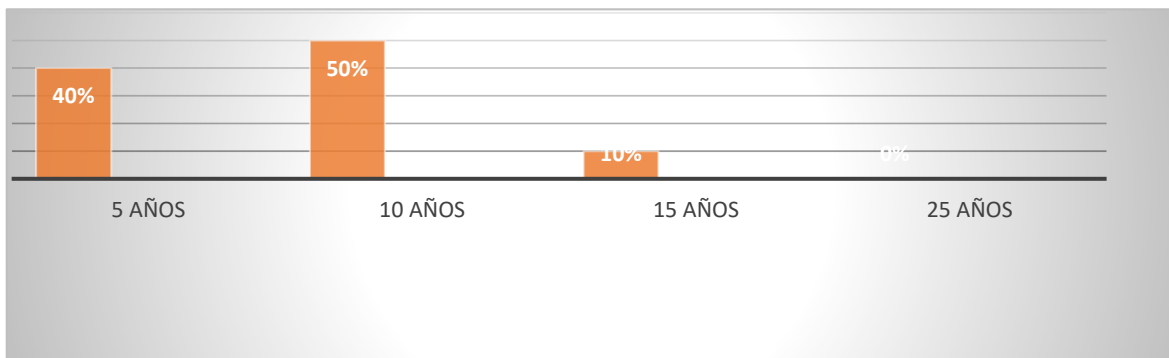
Dentro del proyecto de Grado abordado no se presentaron dificultades en cuanto la recolección de información, el cual nos dio viabilidad para realizar un trabajo real fidedigno.

Cuadro 1 Resultados de la primer pregunta formulada de la encuesta

1	¿Cuántos años hace que usted trabaja en la empresa?	5 años	%	10 años	%	15 años	%	25 años	%	%
		8	40	10	50	2	10	0		100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 1 Cuantos años hace que usted trabaja en la empresa



Fuente: Elaboración propia

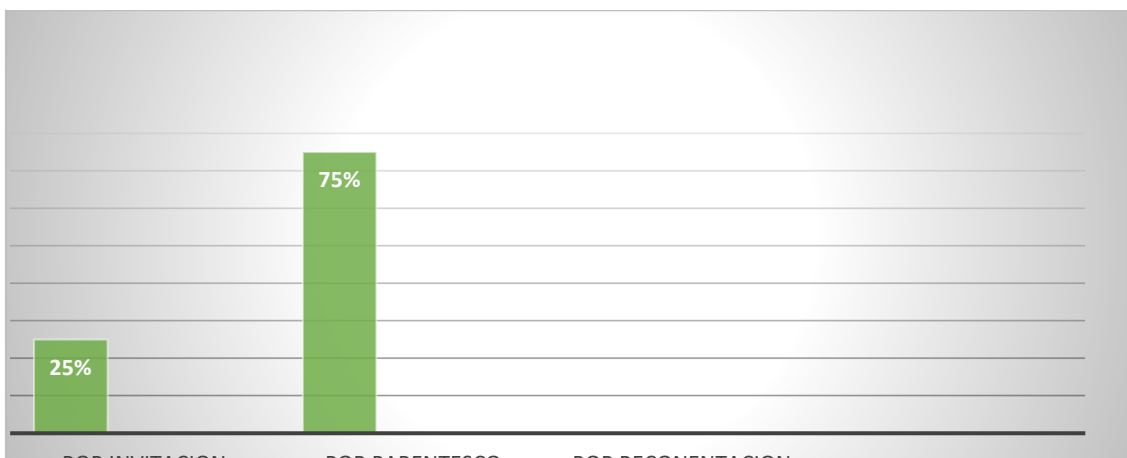
De 20 personas encuestadas 8 han respondido que trabajan 5 años, y 10 han respondido que trabajan 10 años, y 2 han respondido que trabajan 15 años.

Cuadro 2 Resultados de la segunda pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables						Total
		Por invitación	%	Por parentesco	%	Por reconocimiento	%	
2	¿Cómo ingreso usted a trabajar en la empresa?	5	25	15	75	0	0	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2 ¿Cómo ingreso usted a trabajar en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

El total de 20 personas encuestadas 5 han respondidos que han ingresado por invitación, y 15 personas han respondido que han ingresado por parentesco.

Cuadro 3 Resultados de la tercera pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	variables						Total
3	¿Usted se siente satisfecho con su trabajo?	SI	%	NO	%	UN POCO	%	%
		17	85			3	15	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3 ¿Usted se siente satisfecho en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El total de 20 personas encuestadas 17 han respondido que si se sienten satisfecho con su trabajo, y 3 persona han respondido un poco satisfecho.

Cuadro 4 Resultados de la cuarta pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables								Total
4	¿Qué cree usted que necesita para sentirse cada día mejor en su trabajo?	Capacitación	%	Aumento salarial	%	Reconocimiento	%	Ascenso	%	%
		4	20	16	80	0	0	0	0	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 ¿Qué cree usted que necesita para sentirse cada mejor en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El total de 20 personas encuestadas 4 han respondidos que si necesitan capacitación. Y 16 personas han respondidos que es mejor el aumento salarial.

Cuadro 5 Resultados de la quinta pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables						Total
		SI	%	NO	%	A veces	%	
5	¿La empresa se preocupa por los clientes?							
		19	95			1	5	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5 ¿La empresa se preocupa por los clientes?



Fuente: Elaboración propia

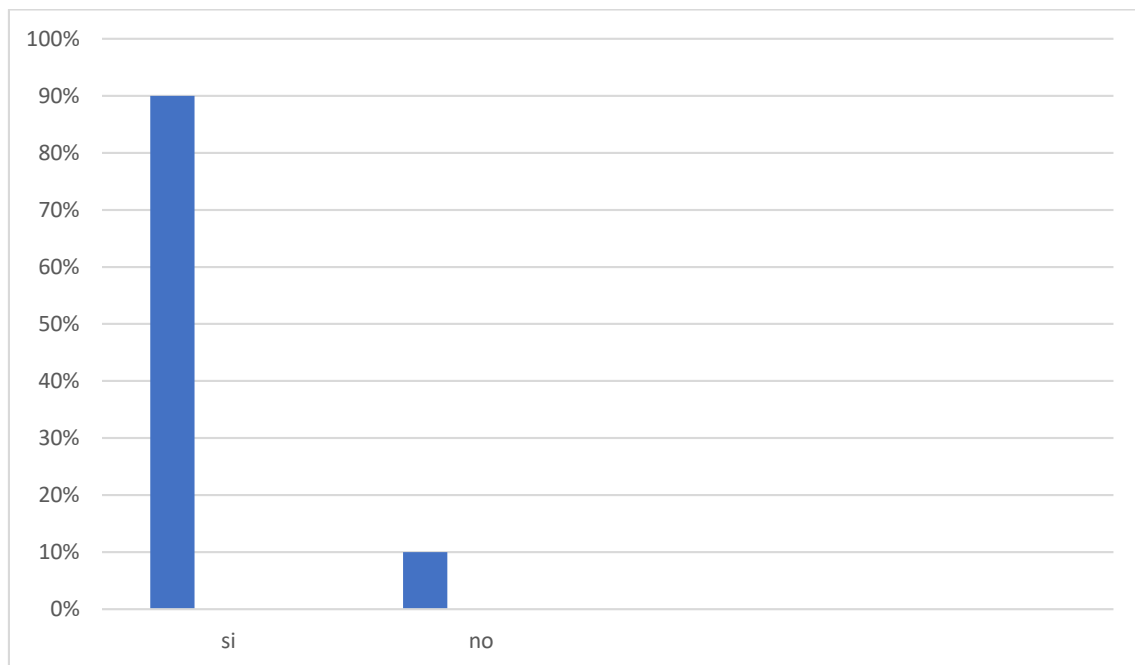
El total de 20 personas encuestadas han respondido que si se preocupa por sus clientes la empresas y 1 personas a respondidos Abecés.

Cuadro 6 Resultados de la sexta pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables				Total
		SI	%	NO	%	
6	¿Me siento seguro trabajando en la empresa?	18	90	2	10	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 6 ¿Me siento seguro trabajando en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

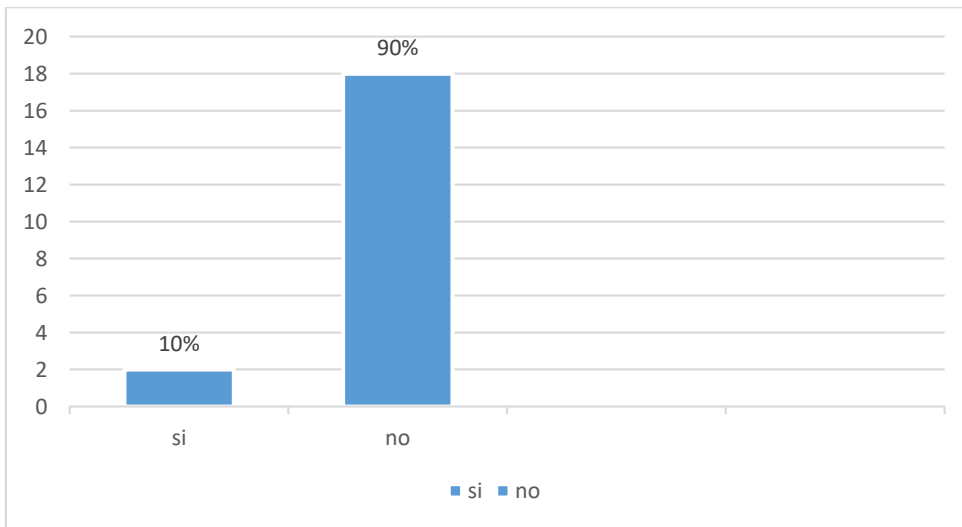
El total de 20 personas encuestadas 18 han respondido que si se sienten seguro trabajando en la empresas y 2 personas han respondidos que no seguro se siente las empresas.

Cuadro 7 Resultados de la séptima pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables				Total
7	¿Conoce usted algún método de evaluación que aplican al personal ?	SI	%	NO	%	%
		2	10	18	90	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7 ¿Conoce usted algún método de evaluación que aplican al personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

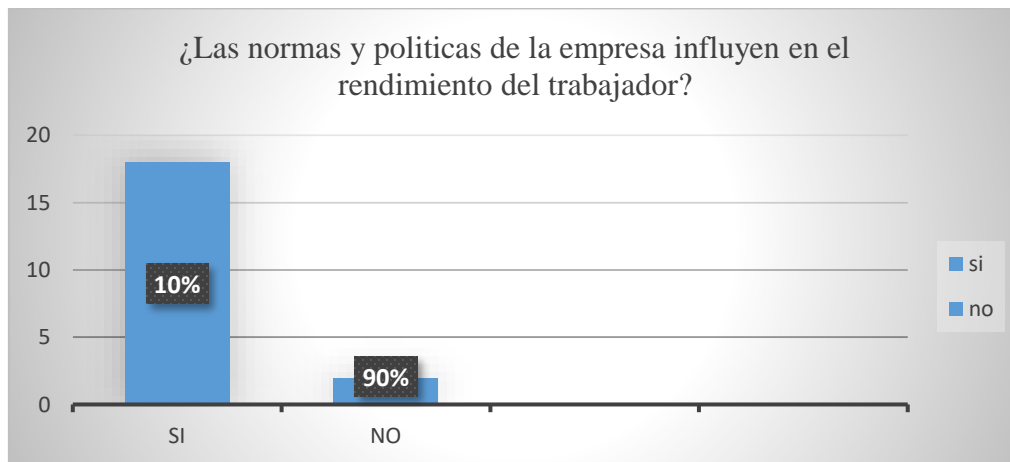
El total de 20 personas encuestadas 2 han respondido que si conocen el método que se aplica en la empresa y 18 que no conocen ningún método.

Cuadro 8 Resultados de la octava pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables				Total
8	¿las normas y políticas de la empresa influyen en el rendimiento del trabajador?	SI	%	NO	%	%
		18	90	2	10	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8 ¿Las normas y políticas de la empresa influyen en el rendimiento del trabajador?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

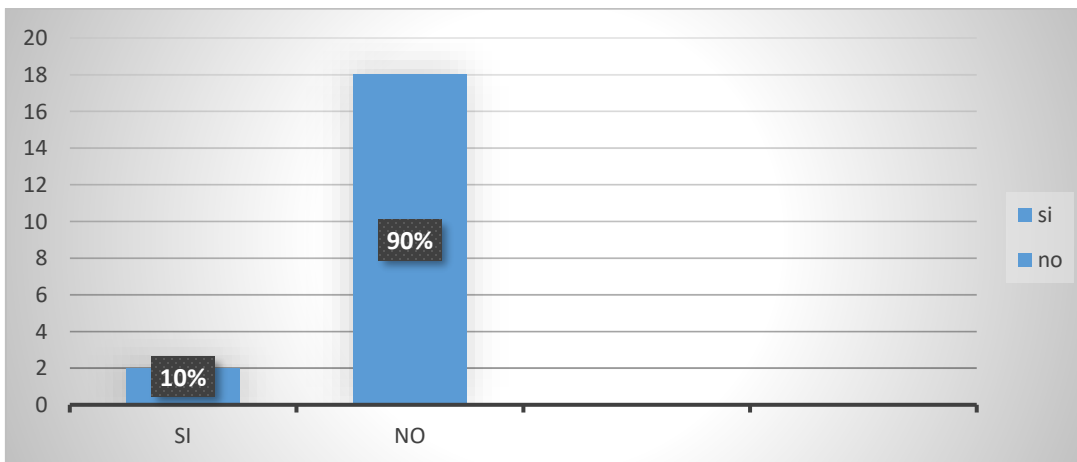
El total de 20 personas encuestadas 2 han respondido que las normas y políticas de la empresa no influyen en el rendimiento del trabajador y 18 que si influyen.

Cuadro 9 Resultados de la novena pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables				Total
		SI	%	NO	%	
9	¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores de hoy en día es el adecuado?	2	10	18	90	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 9 ¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores de hoy en día es el adecuado?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

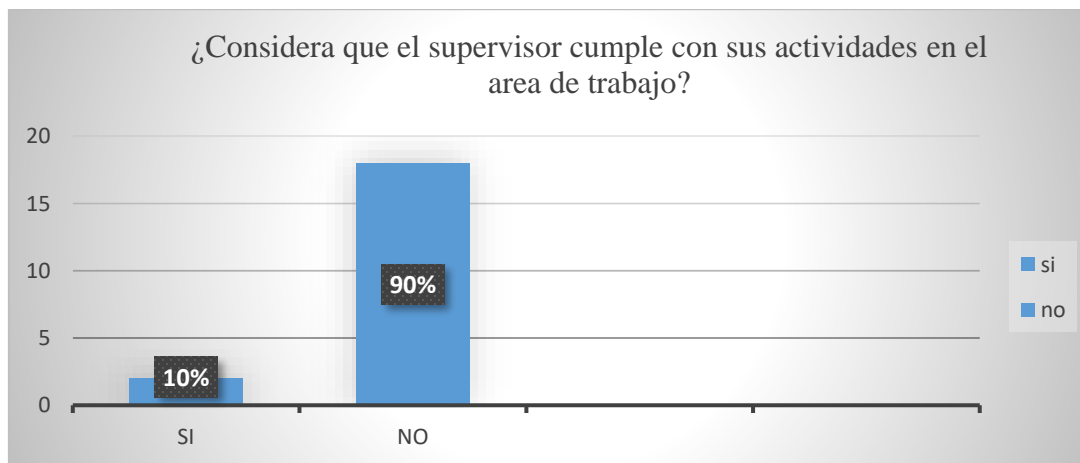
El total de 20 personas encuestadas 2 han respondido que el rendimiento de los trabajadores es el adecuado y 18 que no es el adecuado.

Cuadro 10 Resultados de la décima pregunta formulada de la encuesta

N°	Indicadores	Variables				Total
10	¿Considera que el supervisor cumple con sus actividades en el área de trabajo?	SI	%	NO	%	%
		2	10	18	90	100

Fuente: Elaboración propia

Grafico 10 ¿Considera que el supervisor cumple con sus actividades en el área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El total de 20 personas encuestadas 2 han respondido que el supervisor si cumple con sus actividades en el área de trabajo y 18 que no cumple con sus actividades.

14. PROPUESTA CENTRAL

Manual de Evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento en empleados de la empresa procesadora de castaña Urkupiña S.R.L, de la ciudad de Riberalta”.

14.1. Introducción

El presente Manual de Evaluación de Desempeño Laboral tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación de desempeño de los empleados de Empresa procesadora de Castaña URKUPIÑA S.R.L, de la ciudad de Riberalta con el propósito de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes y usuarios externos e internos. Por ello, la evaluación de desempeño del personal es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo, que asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizaje.

Este manual es una herramienta técnica, pero a la vez práctica cuyo contenido da cuenta del sentido y características de la evaluación de desempeño del personal municipal en sus distintos niveles, orientando los procesos de formulación y evaluación de compromisos, y convirtiéndose en el punto de partida para el desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento laboral.

El punto de partida de la evaluación de desempeño está en la motivación de las autoridades municipales y la alta gerencia por mejorar de manera continua las capacidades y competencias de todo el personal involucrado en la gestión municipal.

Una evaluación de este tipo promueve al interior de las distintas dependencias, el fortalecimiento de las competencias requeridas para hacer más eficientes los procesos de gestión administrativa y operativa. De ahí la importancia de involucrar a todo el personal en el tipo de evaluación establecida en este manual.

Es imprescindible que las gerencias y jefaturas que conforman la municipalidad conozcan de primera mano lo que acontece en sus respectivas dependencias; solo así podrán orientar adecuadamente las potencialidades del recurso humano y sacar el máximo provecho al proceso de evaluación de desempeño.

14.2. Justificación

Este instrumento de consulta y orientación para evaluar el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Urkupiña S.R.L. a través de la implementación de formulario administrativo y operativo con el fin de mejorar el rendimiento y desarrollo económico de la Institución.

14.3. Objetivo General

Diseñar un Manual de Evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento en el personal del en los empleados de la empresa procesadora de castaña Urkupiña S.R.L, de la ciudad de Riberalta”.

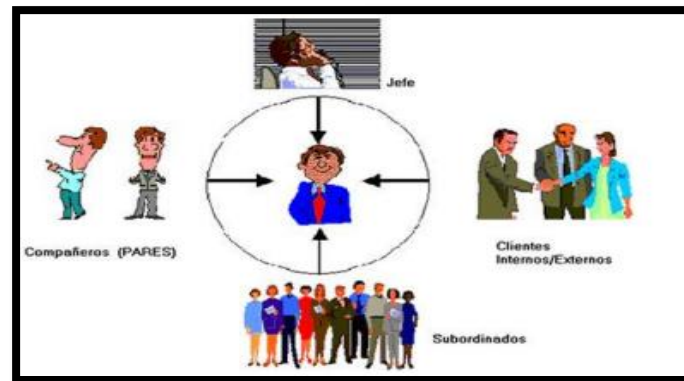
14.4. Objetivos Especifico

- Identificar deficiencias en el trabajo mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del resultado de la evaluación.
- Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.
- Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación, a efecto de corregir las debilidades detectadas en el desempeño y promover la mejora continua.

14.5 Método: sistema de evaluación de desempeño 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

Imagen 2 Método 360



Fuente: (Cuscatlán, 2017)

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos. En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo. Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente. Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados. Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

Tabla 2 puntaje y calificación

IV. PUNTAJE Y CALIFICACIÓN		
No.	NOMBRE DEL FACTOR	PUNTAJE ASIGNADO
1	Calidad	
2	Responsabilidad	
3	Conocimiento del Puesto	
4	Diligencia	
5	Colaboración	
6	Trabajo en Equipo	
7	Relaciones Interpersonales	
8	Cumplimiento de Normas	
PUNTAJE TOTAL		

Fuente: (Cuscatlán, 2017)

Para calcular el puntaje obtenido y conocer la calificación del empleado:

a) Se escribe a cada factor de evaluación el puntaje asignado para el criterio seleccionado.

B) Se realiza la sumatoria de los puntajes para obtener un puntaje total.

C) Para conocer la calificación de la evaluación, el puntaje total obtenido se compara con la siguiente tabla:

Tabla 3 Rango de calificación

RANGO	CALIFICACIÓN
De 8 a 12 puntos	DEFICIENTE
De 13 a 17 puntos	REGULAR
De 18 a 22 puntos	BUENO
De 23 a 27 puntos	MUY BUENO
De 28 a 32 puntos	EXCELENTE

Fuente: (Cuscatlán, 2017)

Tabla 4 tabla de evaluación

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO		
APELLIDOS		
NOMBRE		
EDAD	CARGO	
UNIDAD, DEPARTAMENTO O CARGO AL QUE PERTENECE		
TIPO DE NOMBRAMIENTO		
CONTRA TO	MEMOR ANDUM DE ASIGNA CIÓN	OTROS
FECHA DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD		
PERÍODO EVALUADO		
II. FACTORES DEL DESEMPEÑO		
En los espacios en blanco, marque con una X para calificar el criterio que mejor define la posición del empleado. Lea y analice cuidadosamente antes de responder.		
Factor No. 1: CALIDAD		
Consiste en el cuidado, precisión, nitidez y contenido completo con que se presenta el trabajo realizado, y que tiene muy buena aceptación por los distintos niveles organizacionales y usuarios de los servicios.		

1		Su trabajo es descuidado; frecuentemente comete errores; requiere de constante supervisión.
2		Trabajo de mediana calidad, normalmente de acuerdo a lo mínimo esperado
3		Buena calidad manifiesta en el ejercicio de sus funciones y actividades; rara vez comete errores; requiere poca supervisión.
4		Trabajo realizado con sobresaliente calidad y gran precisión

FACTOR No. 2: RESPONSABILIDAD

Es el grado de cumplimiento, consciente de los compromisos y obligaciones de su labor, la cuidadosa administración de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada para la obtención de los resultados esperados

1		Persona negligente que cumple con muy pocas de sus responsabilidades laborales.
2		Cumple con las responsabilidades sencillas y rutinarias de su área de trabajo
3		Cumple con la mayoría de sus responsabilidades laborales, mostrando interés por alcanzar resultados positivos.
4		Asume la plena responsabilidad de su cargo, mostrando notable interés y preocupación por cualquier actividad que se le asigne.

Factor No. 3: CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con instrucciones, políticas y procedimientos pertinentes a su trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar nuevas funciones del puesto desempeñado.

1		Trabaja con desgano; aprende muy lentamente.
2		Se ha adaptado al trabajo; se conforma con lo que sabe.
3		Le agrada lo que hace; tiene el interés de actualizar sus conocimientos y la capacidad de aprender fácilmente.
4		Esfuerzo y dedicación ejemplar, gran dominio teórico y práctico de sus funciones; sobresaliente capacidad de aprendizaje.

Factor No. 4: TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de establecer prioridades para tratar situaciones y dar solución a los problemas laborales que se presenten, en cuanto a tiempo y resultados esperados con un mínimo de riesgos para la Empresa.

1		Es incapaz de brindar alternativas de solución para el abordaje de problemas relacionados a su dependencia.
---	--	---

2		Algunas de sus decisiones entorpecen la gestión de su dependencia y consecuentemente no resuelven los problemas.
3		Propone alternativas de solución; da acompañamiento a la solución seleccionada; busca el apoyo del grupo.
4		Se adelanta a los problemas y se esfuerza para evitarlos o minimizar sus consecuencias; toma la iniciativa en la búsqueda de soluciones.

Tabla 5 Formulario de Evaluación de Desempeño laboral

Factor No. 5: SOLUCIÓN A PROBLEMAS		
Se refiere al interés por verificar problemas existentes o potenciales que pueden perjudicar en mayor o menor medida a la institución, y la capacidad de proponer soluciones oportunas y funcionales.		
1		Muestra total apatía por los problemas reales o potenciales del trabajo; no le importan las consecuencias.
2		Cuando el problema se presenta, deja que otros piensen y actúen primero; se involucra sólo si se le pide.
3		Propone alternativas de solución; da acompañamiento a la solución seleccionada; busca el apoyo del grupo.
4		Se adelanta a los problemas y se esfuerza para evitarlos o minimizar sus consecuencias; toma la iniciativa en la búsqueda de soluciones.
Factor No. 6: COMUNICACIÓN		
Se refiere a la transmisión clara, organizada y oportuna de las ideas a través de información oral y escrita, acompañada de una actitud receptiva hacia el mensaje que se comunica.		
1		Por negligencia o falta de capacidad, transmite su mensaje de manera retardada, ambigua y confusa; cree que los demás piensan como él.
2		Procura transmitir con claridad sus ideas e instrucciones, pero se molesta cuando no le entienden y tiene que repetir por segunda vez
3		Se da a entender sin mayor dificultad con sus jefes, compañeros y colaboradores; gustosamente aclara cuando es necesario.
4		Gran calidad de transmisión oral y escrita de información a todo nivel, asegurándose siempre que le han comprendido.
Factor No. 7: TRABAJO EN EQUIPO		
Actitud asumida por los empleados en la adecuación del trabajo con otros compañeros de manera coordinada y complementaria, manteniendo relaciones armoniosas y productivas.		
1		Su mala actitud le dificulta integrarse a un grupo de trabajo; constantemente se queja del rendimiento de los demás; casi siempre está en desacuerdo con las decisiones.

2		Tiene la capacidad de trabajar en equipo cuando sea necesario; sin embargo prefiere hacer las cosas aisladamente.
3		Colabora con agrado cuando se asignan trabajos grupales; se adapta con facilidad al grupo.
4		Excelente relación de trabajo, aportando sus mejores ideas; siempre se complementa con el grupo y los mantiene unidos.

Factor No. 8: RELACIONES INTERPERSONALES.

Es la cualidad de mantener adecuadas y constructivas relaciones laborales y personales con subalternos, compañeros, jefes y usuarios en general

1		Permanentes roces por su dificultad para relacionarse con sus subalternos, compañeros, jefes y usuarios.
2		No obstante ser respetuoso con los demás, es una persona seria que guarda la distancia.
3		Persona sociable que procura mantener buenas relaciones interpersonales a todo nivel; inspira confianza.
4		4 Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus subalternos, compañeros, jefes y usuarios, propiciando el mejor ambiente laboral

III. COMENTARIO DE LA EVALUACIÓN Y COMPROMISO

NOMBRE DEL EVALUADOR

CARGO

FECHA DE LA EVALUACIÓN

COMENTARIO DE LA EVALUACIÓN

COMPROMISO DEL EVALUADO

IV. PUNTAJE Y CALIFICACIÓN		
No.	NOMBRE DEL FACTOR	PUNTAJE ASIGNADO
1	Calidad	
2	Responsabilidad	
3	Conocimiento del Puesto	
4	Toma de Decisiones	
5	Solución a Problemas	
6	Comunicación	
7	Trabajo en Equipo	
8	Relaciones Interpersonales	
PUNTAJE TOTAL		
FIRMA _____ EVALUADO		FIRMA _____ EVALUADOR

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Plan de capacitación

N°	TEMA	OBJETIVO	A QUIEN VA DIRIGIDO	FECHAS SUGERIDAS DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLES	MATERIALES
1	Administración y organización	Se tiene por objeto perfeccionar el desempeño laboral mediante la preparación, especialización de los recursos humanos, con	Gerente administrativo	10 de julio 2024	Univ. Luz Beatriz Farfán Tellería	Laptop Data show Bolígrafo Folleto
2	Socialización de estrategias de mejoramiento de los recursos humanos disponibles	relación a las exigencias del cargo ocupacional que requieren tener una mayor responsabilidad dentro de la empresa	Gerente y personal laboral	15 de julio 2024	Univ. Luz Beatriz Farfán Tellería	Laptop Data show Bolígrafo
3	Proporcionar, información y habilidades esenciales para el desempeño de las tareas asignadas a cada trabajador	y que permitan cumplir las exigencias orientados en los objetivos propuestos por la misma empresa	Gerente y personal laboral	20 de julio 2024	Univ. Luz Beatriz Farfán Tellería	Laptop Data show Bolígrafo

14.6. Presentación

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

14.7. Actividad de la Empresa

La Empresa Urkupiña S.R.L. se dedica al procesamiento de la castaña

14.8. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa la Empresa Urkupiña S.R.L.

Objetivos

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Metas

Capacitar al 100% del personal operativo y administrativo de la empresa Empresa Urkupiña S.R.L.

14.9. Tipos de Capacitación

14.9.1 Capacitación Inductiva:

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para

postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

14.9.2. Capacitación Preventiva:

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

14.9.3. Capacitación Correctiva:

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar «problemas de desempeño». En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

14.10. Formación:

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

14.11. Actualización:

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

14.12. Especialización:

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

14.13. Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

14.14. Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

14.15. Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

14.16. Nivel Básico:

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

14.17. Nivel Intermedio:

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

14.16. Nivel Avanzado:

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

14.17. Temas de capacitación

14.17.1. Sistema institucional

- Planeamiento estratégico
- Administración y organización
- Cultura organizacional
- Gestión del cambio

14.17.2. Imagen institucional

- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Administración por valores
- Mejoramiento del clima laboral

14.17.3. Contabilidad:

- Auditoria y normas de control
- Control patrimonial

Recursos Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, etc.

14.17.4. Materiales

° **Infraestructura.** - las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

|° **Mobiliario, equipo y otros.** - está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, tv-vhs, y ventilación adecuada.

° **Documentos técnico – educativo.** - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

14.17.5. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

15. PRESUPUESTO

Tabla 7 Presupuesto de inversión de la propuesta

Nº	Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
1	Hojas Bond Tamaño carta	Resma	05	40.00	200.00
2	Impresora	Pieza	01	1,500.00	1,500.00
3	Computadora	1	1	6,500.00	6,500.00
4	Bolígrafos	Caja	01	25.00	25.00
5	Fotocopias	Unidad	240	0.50	140.00
6	Cámara fotográfica celular	1	1	1500.00	1500.00
7	Tarjetas	Unidad	10	10.00	100.00
8	Gasolina	Litro	50	3.74	187.00
9	Flash Memory	1	1	90.00	90.00
10	Tablero porta papeles	1	1	25.00	25.00.
	Total				10.267.00

Fuente: Elaboración Propia

16. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 8 Cronograma de Actividad

ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV
	27	30	4	6	4	6	29	30
Elección del tema.								
Elaboración y defensa del perfil de proyecto de grado								
El proceso de investigación a partir del perfil.								
Complementación y ajuste del marco teórico								
Elaboración e instrumentos de recolección de datos								
Desarrollo del trabajo de campo								
Análisis de datos de la información obtenida								
Elaboración de la propuesta								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones								
Presentación del proyecto final								
Defensa final del Proyecto de grado.								

Fuente: Elaboración Propia

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

- Un buen sistema de manual de evaluación del desempeño laboral de acuerdo al talento humano permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de rotación personal.
- De acuerdo al diagnóstico realizado sobre los procesos de manual de evaluación del desempeño, se concluye que a pesar de que la institución cuenta con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, las principales falencias de este proceso es que se puede ver afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puestos, por lo que se hace necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación de la selección de los candidatos a un cargo específico.
- Según el análisis de teorías y modelos, se ha realizado la propuesta del manual de reclutamiento que logre mejorar los niveles de eficiencias en una institución se necesita la participación de todas las áreas de la mismas. En este caso la participación del Departamento de Recursos Humanos, por medio de una aplicación eficiente del proceso de selección de personal y la constante evaluación de desempeño, le permitirá a la institución cumplir con su misión y con la normativa vigente según la Ley 1178.
- Se realizó la estructura del manual de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al talento humano, de esta manera logre paliar la necesidad de mejorar y actualizar el proceso de evaluación del desempeño laboral, también será el beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales lo que influirán en el incremento de la eficiencia en su trabajo.

Recomendación

- Según recomienda al Área de Recursos Humanos de la empresa Urkupiña SRL, de la ciudad de Riberalta., implantar este manual de evaluación y encontrar a las personas adecuadas e idóneas que tengan las habilidades y conocimiento que los diversos puestos necesitan, este manual será de gran apoyo para mejorar algunas falencias que va suscitando, mismos que evitara en gran medida el riesgos de contratar a personal con antecedentes malos y que no reúna las características requeridas para el puesto vacante.
- Para asegurarse de tener al mejor personal es importante evaluar todos sus aspectos y considerar no solo la situación pasada y actual sino la posibilidad de crecimiento y el potencial que presenta. Es importante comprender que el candidato que no solo va a suplir una necesidad actual, sino que tiene que cumplir con las necesidades futuras de la institución,
- Es importante considerar la experiencia actual y también su capacidad de aprendizaje del personal requerido para el desarrollo de nuevas competencias.
- Se deben efectuar las contrataciones del personal que llene el perfil establecido para cada puesto y realizar evaluaciones constantes de desempeño, para detectar oportunamente problemas laborales o personales, que influyan negativamente en la realización efectiva de las labores diarias del personal.

18. BIBLIOGRAFÍA

Arias. (2006). *Instrumentos y tecnicas de investigacion*.

Bernal, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigaci3n*. Mexico.

Chiavenato. (1999). *La administracion*.

Chiavenato. (2011). *La administracion*.

fayol, H. (1949). *Teoria clasica de la administracion*.

Iturralde, J. I. (2011). *Evaluaci3n de Desempeño laboral*. Ecuador.

Cabrera, D. (2014). *Manual pr3ctico sobre la macrofauna ed3fica como indicador biol3gico de la calidad del suelo*. Cuba.

chiavenato. (2007). *administracion de los recursos humanos*.

Cuscatl3n, A. (2017). *Manual de Evaluaci3n de desempeño laboral*. Chile.

GUACHALLA, P. T. (2015). *MANUAL DE BUENAS PRACTICAS PARA LA ATENCION AL CLIENTE EN BOLIVIA*.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodologia de la Investigaci3n*. Mexico.

Tamayo, M. T. (1999). *La Investigaci3n*. Colombia.

Tamayo, T. y. (1997). *Tecnicas e instrumentos de investigacion*.

wayne, M. r. (2010). *Administracion de los recursos humanos*. pearson educacion .

ANEXO

Anexo 1 encuesta y estructura

Nombre.....Cargo u ocupación.....

Institución..... Lugar.....

Dia y Fecha.....

Presentación. Estimado amigo/a usted muy respectivamente su colaboración respondiendo a cada unas de las preguntas que vayamos a entablar en la presente entrevista.

Objetivo de la entrevista.- Determinar los factores motivacionales que fortalecen el desarrollo laboral de los trabajadores de la empresa Urkupiña SRL.

1- ¿Cuántos años hace que usted trabaja en la empresa?

5 años 10 años 15 años mas 25

2- ¿Como ingreso usted a trabajar a la empresa?

Por invitación Por parentesco Por recomendación

3- ¿Usted se siente satisfecho con su trabajo?

Si No Un poco

4- ¿Que cree usted que necesita para sentirse cada día mejor en su trabajo?

Capacitación Aumento salarial Reconocimiento Ascenso

5- ¿La empresa se preocupa por los clientes?

Si No A veces

6- ¿Se siente seguro trabajando en la empresa?

Si No

7¿Conoce usted algún método de evaluación que le haigan realizado?

Si No

8-¿Las normas y políticas de la empresa influyen en su rendimiento laboral?

Si No

9-¿Considera usted que el rendimiento de los trabajadores es el adecuado?

Si No

10-¿Considera usted que el supervisor cumple con sus actividades en el área de trabajo

Si No

Anexo 1

Logo de la Empresa Urkupiña



Anexo 2

Personal de Operaciones



Anexo 3

Personal Administrativo



Anexo 4

Infraestructura de la Empresa Urkupiña

