

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO

UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS

AREA CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Manual de Evaluación de Desempeño del Personal para el Área de Producción
del Municipio de Villa Nueva, departamento Pando.

Proyecto de Grado para optar el Grado de Licenciatura en
Administración de Empresa

Postulante: Carlos Hugo Vargas Sosa

Tutor: MSc. Ing. Klewer Banzer Domínguez

Las Piedras – Pando - Bolivia

2019

Este Proyecto de Grado, ha sido aceptado en su presente forma, por la Universidad Amazónica de Pando, Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras y aprobadas por el tribunal.

FIRMANTES:

Lic. Luis Alberto Oliveira Carrillo
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS – U.A.P

Lic. Diana Virginia Suarez Noro
Tribunal

Lic. Claudia Lissethe Banzer Domínguez
Tribunal

Lic. Luz María Otha Trujillo
Tribunal

Univ. Carlos Hugo Vargas Sosa
Postulante

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Grado es el resultado del esfuerzo y sacrificio para mi formación profesional por esta razón se lo dedico a:

A DIOS: quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron sino más bien me permitieron aprender a encarar las adversidades y no renunciar a lograr mis objetivos trazados.

A MI MADRE Y PADRE: Mirian Sosa Vaca y Luis Vargas Peredo por su apoyo y ayuda incondicional que me brindaron en mi formación para que logre culminar mi carrera.

A MI ESPOSA: Angie Limpias Núñez por estar siempre apoyándome, guiándome y ayudándome a ser una mejor persona.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mi mente y corazón para realizar el presente trabajo de investigación.

A mis Docentes, por orientarme y apoyarme en forma desinteresada en el desarrollo del presente trabajo.

Expreso mi especial agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización del presente PROYECTO DE GRADO.

A la Unidad Académica las Piedras UALP-UAP, por acogerme en sus aulas durante esta etapa de formación.

INDICE

1.	TITULO DE LA PROPUESTA.....	1
2.	RESUMEN (ABSTRACT).....	2
2.1	Resumen	2
2.2	Abstract.....	4
3.	ANTECEDENTES	6
4.	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	8
5.	REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO	8
6.	DENOMINACION DEL PROYECTO	8
7.	DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	8
7.1	Identificación y Planteamiento del Problema.....	8
8.	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	9
8.1	Pregunta de Investigación.....	9
9.	JUSTIFICACIÓN	9
10.	OBJETIVOS	10
10.1	Objetivos Generales.....	10
10.2	Objetivos Específicos	10
11.1	Justificación	10
11.2	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	11
11.3	Evaluación de Desempeño.....	11
11.4	Manual de Evaluación de Personal	12
11.5	Gestión Administrativa.....	12
11.6	Administración Personal.....	12
11.7	Administración del capital humano	13
11.8	Administración por Objetivos.....	13
11.9	Capital Humano	14
11.10	Teorías Administrativas	14
11.11	Proceso de Evaluación de Desempeño	15
11.12	Obtención de la Información del Puesto.....	15

11.13 Evaluación de Desempeño del Personal	15
11.14 Medición del Desempeño	16
11.15 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral.....	17
11.16 Tipos de Evaluación de Desempeño del Personal	17
11.17 Generalidades de la Evaluación de Desempeño	18
11.18 Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño.....	18
11.19 Parámetros de Desempeño.....	18
11.20 Finalidades y Necesidades de la Evaluación	19
11.21 Etapas del Proceso de Evaluación	19
12. MARCO REFERENCIAL.....	23
12.1 Marco Contextual	24
13. METODOLOGIA	27
13.1 Diseño de investigación.....	27
13.2 Métodos	27
13.2.1 Método Analítico	27
13.3. Fuentes de Información	28
13.3.1 Fuentes Primarias.....	28
13.3.2 Fuentes Secundarias.....	28
13.4 Técnicas	28
13.5 Instrumentos.....	29
13.6 Población y Muestra	30
14. Marco practico	31
14.1 Resultados Obtenidos	31
15. PROPUESTA CENTRAL	47
15.1 (S.A.P) Sistema de Administración Personal (Ley 1178)	47
15.1.1 Capitulo III Subsistema de Evaluación de Desempeño	47
15.2 Introducción.....	47
15.3 Objetivos.....	48
15.3.1 Objetivo General de la Propuesta	48

15.3.2	Objetivos Específicos de la Propuesta	48
15.4	Desarrollo de la propuesta	48
15.5	PROCESO DE LA PRIMERA FASE: PROCESO DE EVALUACION DE PERSONAL.....	50
15.6	PROCESO DE LA SEGUNDA FASE: “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”	53
16	PRESUPUESTO DE INVERSION DE LA PROPUESTA.....	65
16.1	Presupuesto del Proyecto.....	65
17	Cronograma de actividades del desarrollo de la investigacion	66
18	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
18.1	Conclusiones	67
18.2	Recomendaciones	68

Índice de Cuadros	Pag
1 ¿Conoce su área de trabajo designado?	31
2 ¿Es usted profesional en el área donde se desempeña?	32
3 ¿Usted se consideró motivado para entrar al área de producción?	33
4 ¿Usted ingreso al Área de Producción a través de otra persona?	34
5 ¿Usted conoce las actividades que está ejerciendo en el área de producción del municipio de villa nueva?	35
6 ¿Usted Lleva bastante tiempo trabajando en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?	36
7 ¿A usted le gusta el trato o los aspectos de su jefe?	37
8 ¿Te consideras preparado para desempeñar las funciones de este puesto?	38
9 ¿Te consideras una persona creativa?	39
10 ¿La relación que usted tiene con su jefe le ayuda a desempeñarse mejor en su área de trabajo?	40
11 ¿En el área de producción, el ambiente laboral es bueno para el desempeño de sus actividades diarias?	41
12 ¿Cuándo tiene dificultad en desempeñar su trabajo cuenta con la ayuda o guía de su jefe?	42
13 ¿En el área de producción cuentan con capacitaciones, talleres que les ayuden a mejorar la calidad de trabajo que realizan diariamente?	43
14 ¿Usted Conoce sus funciones específicas según su cargo que desempeña?	44
15 ¿Existe alguna persona que supervisa su trabajo?	45
16 ¿Alguna vez ha recibido alguna observación sobre el trabajo que realiza?	46
17 Instrumentos de Apoyo	30
18 Proceso de Evaluación del Personal	50
19 Proceso de Evaluación de Desempeño	54
20 Formulario de Entrevista de Evaluación	57
21 Formulario de Evaluación de la Entrevista	59
22 Porcentaje de Evaluación	60
23 Investigación de Referencias	61
24 Resultados	63
25 Cuadro Comparativo de los Trabajadores	64
26 Presupuesto	65
27 Cronograma de Actividades	66

Índice de Gráficos	Pag.
1 Proceso de la Entrevista	21
2 Área de Trabajo	31
3 Profesión	32
4 Que Motivo A Entrar Al Área De Producción	33
5 Como Ingreso al Área de Producción	34
6 Qué actividad está ejerciendo en Producción	35
7 Cuánto tiempo lleva trabajando en Producción	36
8 Qué aspectos no te gustan de un jefe	37
9 Te consideras preparado para desempeñar las funciones de este puesto	38
10 Te consideras una persona creativa	39
11 La relación que usted tiene con su jefe le ayuda a desempeñar mejor su trabajo	40
12 En el área de producción el ambiente es bueno para el desempeño de sus actividades	41
13 Cuanto tiene dificultades cuenta con la ayuda de su jefe	42
14 En el área de producción cuentan con capacitaciones o talleres	43
15 Cuáles son sus funciones específicas según su cargo	44
16 Existe alguna persona que supervise su trabajo	45
17 Alguna vez ha recibido alguna observación sobre su trabajo	46

Índice de Anexos

Anexo A: Entrevista al Secretario Administrativo Financiero

Anexo B: Guía de Entrevista para los Trabajadores del Área de Producción

Anexo C: Ficha Bibliográfica

Anexo D: Fotografías

1. TITULO DE LA PROPUESTA

Manual de Evaluación de Desempeño del Personal, Orientado a los Objetivos Organizacionales del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva del departamento Pando.

2. RESUMEN (ABSTRACT)

2.1 Resumen

La Evaluación de Desempeño del Personal es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en lograr evaluar al trabajador y ver si este merece ocupar el cargo que se le asignó. De esta manera, se determina la posibilidad de mantener en su puesto al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe evaluar las habilidades, intereses y personalidad del trabajador con las especificaciones del puesto. Esta evaluación debe realizarse correctamente para lograr los objetivos del Departamento de Recursos Humanos del Municipio, asimismo, una evaluación errónea puede impedir el mantener en su puesto asignado a un trabajador con gran potencial, o permitir quedarse a alguien en su puesto con influencias negativas que puede afectar el éxito de esta Área del Municipio.

La Evaluación de Desempeño del Personal son aspectos esenciales en una institución, ya que mediante ella se puede obtener trabajadores con un alto desempeño y sin dificultades en sus áreas de trabajo, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad. El objetivo primordial es implementar un proceso de Evaluación de Desempeño, en el Municipio de Villa Nueva, permitiendo de esta manera contar con el personal idóneo dentro de su área en la Institución.

El proyecto obtiene los siguientes puntos con el cual se desarrolla:

- Antecedentes.
- Referencia geográfica del proyecto.
- Denominación del proyecto.
- identificación y planteamiento del problema, en esta parte se logró identificar la problemática que hay dentro del Área de Producción y en la que se plantea los problemas principales que impiden el desarrollo de dicha área.
- Formulación del problema, aquí se logró sacar la pregunta de investigación.
- Justificación, en esta se puede justificar el proyecto.
- Formulación de Objetivos, en esta parte se desarrollan los objetivos generales del proyecto y sus objetivos específicos.

- Marco Teórico, aquí tenemos el soporte conceptual de las teorías que se utilizaron para planteamiento del problema del proyecto.
- Marco referencial.
- Marco Práctico.
- Metodología.
- Propuesta Central.
- Conclusiones y Recomendaciones.

2.2 Abstract

The staff performance assessment is of great importance to organizations, which is to be able to evaluate the worker and see if the worker deserves to take the position assigned to him. This determines the possibility of maintaining the right staff in place to effectively meet organizational objectives.

This process must evaluate the skills, interests, skills and personality of the worker with the specifications of the position, this evaluation must be carried out correctly to achieve the objectives of the human resources department of the municipality, Also, an erroneous assessment may prevent the keeping of a worker with great potential in his assigned position, or allow someone with negative influences that may affect the success of this area of the municipality to remain in his assigned position.

The evaluation of staff performance are essential aspects in an institution, since it can obtain workers with high performance and without difficulties in their area of work, which ensures that the work will be done efficiently, thus achieving competitiveness. The primary objective is to implement a performance evaluation process, in the municipality of Villa nueva, thus allowing you to have the tight staff within your area in the institution.

The Project gets the following points with which it develops:

- Background.
- Geographical reference of the Project
- Project name.
- Identification and approach of the problema in this part was able to identify the problema that exists within production and in which the main problems that prevent the development of said area are raised.
- Problem formulation here we managed to get the research question.
- Justification in this you can justify the Project.
- Formulation of objectives in this part develops the general objectives of the Project and its specific objectives.
- Theoretical framework here we have the conceptual support of the theories that were used to approach the problema of the Project.

- Frame of reference.
- Practical framework.
- Metodology.
- Central proposal.
- Conclusions and recomendations.

3. ANTECEDENTES

El Municipio de Villa Nueva es un Municipio Boliviano ubicado en el departamento de Pando. La capital de este Municipio es Loma Alta, fue fundado el 24 de septiembre de 1938 (81 años). Villa nueva es la segunda sección municipal de la provincia Gral. F. Román, situada al noreste del departamento. Su topografía generalmente es plana con ligeras ondulaciones. Su clima es tropical húmedo y cálido con una temperatura media anual de 25.5°C. Las comunidades del municipio de villa nueva son: Loma alta, Enarebena, Aguarenda, Santa crucito, Bella brisa, Palmira, Santa fe, Triunfo, San Ignacio, san Antonio, Canan de Dios y belén.

Tiene algunos caminos vecinales que están en mal estado. El origen de la población es Tacana, Cavineña y Araona.

El alcalde actual es el Sr. Lino Mercie Batte. Gestión 2015-2020 quien fue elegido por el voto popular. Esto se realizó mediante las elecciones sub nacionales donde se eligió alcalde y Concejales. Comenzó su gestión en junio del 2015 y termina su mandato en junio del 2020.

Las actividades que se realizan en el área de producción del Municipio de Villa Nueva son las claves que permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización en lo que viene a ser producción.

El acceso al municipio es por vía terrestre o fluvial. La mayor parte de su territorio se encuentra cubierto por un bosque natural casi intacto. Cuenta con abundantes arboles de castaña. Sus numerosos ríos y lagunas tienen gran potencial piscícola. Los suelos presentan adecuadas condiciones físicas y buen drenaje. Su producción ganadera se ve favorecida por la existencia de praderas naturales. En su fauna abunda el osito de oro, londra, tapir, capiwara, jochi, jaguar, etc. Su riqueza forestal re-porta significativas cantidades de cedro colorado, cuta, mara, tajibo blanco, tajibo amarillo, tajibo colorado, itauba, paquío fruto grande y chico.

El Municipio de Villa Nueva que conforma la Provincia F. Román, Ubicado en el Departamento de Pando, es un Municipio pequeño que se encuentran en proceso de desarrollo.

Las actividades que se realizan en el área de producción del Municipio de Villa Nueva son las claves que permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización en lo que viene a ser producción.

El sistema de producción agrícola es de subsistencia por los bajos niveles de producción. Se caracteriza por agricultura a secano, utilizando solamente la mano de obra familiar.

Otra actividad productiva se desarrolla en torno a la cría de gallinas, patos y cerdos. Los principales productos (leche, huevos, carne roja y blanca, cuero, manteca, etc.).

El área de Producción del Municipio de Villa Nueva está enfocada en la siembra de productos agrícolas como ser: arroz, maíz, plátano, frejol, yuca y tomate para fortalecer a todas las comunidades que conforman el municipio.

4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

Área de Producción del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Nueva, departamento Pando.

5. REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO

El Municipio de Villa Nueva es un Municipio Boliviano ubicado en el Departamento de Pando, Provincia Gral. F. Román – Sección segunda, con su sede Municipal en la comunidad de Loma Alta.

6. DENOMINACION DEL PROYECTO

Manual de Evaluación de Desempeño del personal orientado a los objetivos del área de producción del Municipio de Villa Nueva.

7. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

7.1 Identificación y Planteamiento del Problema

El Área de Producción del Municipio de Villa Nueva se creó en base a las necesidades de las comunidades del Municipio, con el objetivo de fortalecer en las comunidades la siembra de los diferentes productos agrícolas como ser: arroz, maíz, yuca, plátano, tomate y frejol.

Esta área es la responsable de ejecutar los diferentes proyectos agrícolas que están insertados en el POA municipal y de financiamiento externo.

El área de Producción de este Municipio es la que se encarga de Planificar, Organizar, Ejecutar, y Controlar todo lo que es la agricultura en el municipio de Villa Nueva.

En esta área cuentan con el siguiente tipo de personal; ingenieros agrónomos, fiscal de obras, técnico superior en agropecuaria, responsable de proyecto, operadores de oruga, operadores de tractores agrícolas, Supervisor del proyecto, secretaria y ayudantes de operadores de oruga y tractores.

Es importante tener un panorama sobre la situación actual del área de producción del Municipio de Villa Nueva, respecto a la necesidad de contar con una evaluación de desempeño de todo su personal de dicha área para ver donde se encuentra la deficiencia de estos trabajadores.

Actualmente en el área de producción de este municipio se puede ver que el proceso de evaluación del personal se basa en lineamientos de forma tradicional; es donde el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no

se está alcanzando el propósito de esta área que viene a ser fundamental en lo que es producción para el municipio.

Por lo tanto, en la presente investigación el problema se origina a través de la inadecuada forma de evaluar el personal y de esta forma hacerles seguimiento y detectar la deficiencia y las necesidades que impide el desarrollo de esta área, y así mismo evitar que traigan como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos. Estas acciones tienen como efecto los retrasos en las operaciones del municipio, en algunos casos se generan conflictos laborales debido a que el personal no cumple de forma rápida y oportuna la actividad requerida debido a su inexperiencia en el puesto y falta de habilidades.

8. FORMULACION DEL PROBLEMA

8.1 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se puede contribuir al proceso de la evaluación de desempeño del personal para el cumplimiento de los objetivos del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva del departamento de Pando?

9. JUSTIFICACIÓN

La Evaluación de Desempeño del Personal es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la Institución. Con un control estricto en el proceso de la evaluación, se disminuirán los problemas futuros tales como: deficiencia del empleado, falta de especificaciones en las labores a desempeñar, no correcta o injusta remuneración del trabajador. El análisis concreto del sistema organizacional dentro del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva tiene importantes beneficios en la Institución, ya que con los hallazgos a través de la Evaluación de Desempeño se tomó en cuenta la importancia de hacerles seguimiento a todo el personal para así ahora lograr los objetivos de esta área que es fundamental en lo que es la producción en el Municipio.

La evaluación del desempeño del personal dentro de un municipio es un tema muy importante, por lo cual este proceso se basó en pruebas y herramientas elaboradas de manera objetiva, que permitió obtener la información necesaria del nivel en el que se encuentran los trabajadores y que ayudó al desarrollo del municipio, también se pudo predecir el desempeño individual y grupal de los mismos de la institución.

Por tanto, es importante que esta área de producción del municipio disponga de un Manual de Evaluación de Desempeño del Personal que tenga premisa las necesidades de la institución, como también en el desarrollo de las habilidades y potenciales del personal en el desempeño del puesto, de esta forma contribuir al crecimiento y a los objetivos del área de Producción del Municipio de Villa Nueva.

La investigación que se planteó tuvo una importancia de primer orden ya que doto a esta área con una herramienta técnica de fácil manejo para la persona responsable del personal de Producción.

10. OBJETIVOS

10.1 Objetivos Generales

Elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño de Personal mediante diseño de técnicas e instrumentos para facilitar el alcance de los objetivos del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva en la gestión 2019.

10.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva.
- Contextualizar técnicas e instrumentos de evaluación que puedan ser proyectados para proponer un Manual bajo Teorías Administrativas.
- Diseñar Técnicas e Instrumentos para Evaluar al Personal del Área de Producción.
- Estructurar un Manual de Evaluación de Desempeño definiendo cada uno de sus componentes.

11. EXPLICACION DEL MARCO TEORICO

11.1 Justificación

El Marco Teórico del presente trabajo está enfocado en la importancia de contar con un manual de evaluación de desempeño del personal y su incidencia del cumplimiento de los objetivos de la institución, por lo cual es importante sustentar y dar validez a la investigación con bases teóricas.

La evaluación de desempeño del personal dentro de una institución es un tema delicado, por lo cual este proceso debe basarse en pruebas y herramientas elaboradas de manera objetiva, que permita obtener la información necesaria que ayude al departamento de recursos humanos predecir el desempeño individual y grupal de los miembros de la institución.

Por tanto, es importante que esta unidad de recursos humanos disponga de un manual de evaluación que tenga como premisa las necesidades de la institución, como también en el desarrollo de las habilidades y potenciales del personal en el desempeño del puesto, de esta forma contribuir al crecimiento y a los objetivos del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, especializada en el beneficio y producción de productos agrícolas.

11.2 Sistema de Administración de Personal (SAP)

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de Administración pública de personal.

- Sus componentes del (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:
- Subsistema de Dotación de Personal.
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Subsistema de Movilidad de Personal.
- Subsistema de Capacitación Productiva.
- Subsistema de Registro.

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, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto de Funcionarios Públicos y Decretos Reglamentarios correspondientes.

(chiavenato, administracion personal)

11.3 Evaluación de Desempeño

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 desempeña 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, etc.

También señalan que las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

(Chiavenato, Evaluacion de Desempeño, 2000)

11.4 Manual de Evaluación de Personal

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia.

Cuando hablamos de un manual de evaluación del personal nos referimos a un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos que necesitamos de los individuos, información de su área de trabajo, como se desempeñan si hay deficiencia o no para poder así tener un punto exacto por dónde empezar a evaluar al individuo y poder encontrar la deficiencia del mismo.

(padilla, Manual de evaluacion de personal)

11.5 Gestión Administrativa.

“La gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”.

La administración constituye el diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

(davalos, gestion administrativa)

11.6 Administración Personal

“La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de

recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- Alcance de los objetivos.
- Por medio de personas.
- Mediante técnicas.
- En una organización”.

(Chiavenato, administración personal)

11.7 Administración del capital humano

Contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

(Chiavenato, Capital Humano, McGraw - Hill Interamerican, S A.)

11.8 Administración por Objetivos

Según se “define la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”.

El establecimiento de metas para cada área de la organización, necesita una participación activa de los jefes de cada departamento en el apoyo intensivo al personal, con la coordinación e integración de esfuerzos se puede alcanzar resultados esperados en un determinado tiempo. Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

(Weihrich K. y., Administración por Objetivos)

11.9 Capital Humano

“El capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas”.

(Chiavenato, Capital Humano, McGraw - Hill Interamerican, S A.)

11.10 Teorías Administrativas

Teoría Clásica, esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización forma; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tarea. Concibe al hombre como un homo economicus que Busca la máxima eficiencia.

(frederick, teoria clasica)

Teoría Científica, Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal y la departamentalización.

“el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas”.

(Taylor, teoria cientifica)

Teoría de la Evaluación de Desempeño, La Evaluación del Desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal establecido por la gerencia, ya que los supervisores siempre observan la forma como los empleados están realizando sus respectivas labores y tienen, por consiguiente, una idea de cómo trabajan sus subalternos.

La idea es que los participantes entiendan con claridad los componentes a tomar en cuentas al aplicar las evaluaciones del desempeño a los empleados de una organización sin importar los fines a los cuales a los que se dedique la misma.

(Sherman, 2008)

11.11 Proceso de Evaluación de Desempeño

Para cada una de las personas que son empleados, que trabajan por un salario y que quieren crecer dentro de una organización, tienen en sus manos uno de los procesos más enriquecedores, como es la evaluación por desempeño. Si este proceso es realizado de la mejor forma, puede trabajar todas las oportunidades de la persona o simplemente puede estancarlo en su posición actual.

En una organización organizada una evaluación de desempeño es realizada basado en dos factores: primero, el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año y por lo cual se mide la excelencia o no, y segundo, por lo que podemos llamar soft skills, que es el desarrollo de aquellas aptitudes y habilidades que tiene un individuo para trabajar en equipo, para ser líder, trabajar de manera íntegra o simplemente reconocer como trabajar con los demás y desarrollar las habilidades de comunicación necesarias.

(Bustamante, Proceso de Evaluacion de Desempeño)

11.12 Obtención de la Información del Puesto

Estudia y determina todo los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Consiste en enunciar las tareas y/o responsabilidades de lo que conforman (lo que hace el ocupante, cuando lo hace y como lo hace y porque lo hace).

Saber los requisitos específicos de cada puesto, para así poder evaluar al empleado en su puesto y ver si tiene experiencia y habilidades necesarias.

(Wherter, informacion del puesto)

11.13 Evaluación de Desempeño del Personal

Para definir la evaluación de desempeño del personal son aceptables algunas expresiones, más comúnmente utilizadas al respecto:

- Calificación de méritos.
- Calificación de la actuación individual.
- Calificación al desempeño.
- Programa de evaluación de recursos humanos.
- Medición del desempeño.
- Reporte de desarrollo.

Al utilizar el término mérito (calificación al mérito), este nos da una idea de conductas de comportamiento más positiva del individuo hacia la organización, las cuales van más allá de observar un comportamiento responsable dentro de su puesto a otro que lo hagan merecedor de una recompensa. Pero esta definición como se menciona arriba es manejada comúnmente como evaluación de desempeño.

(Garcia, Evaluacion de Desempeño de Personal)

11.14 Medición del Desempeño

La evaluación de desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

La medición del desempeño es como las organizaciones, públicas y privadas, miden la calidad de sus actividades y servicios. Un influyente libro de 1982 “En busca de la excelencia”, despertó el interés en la medición del desempeño. Desde entonces, las organizaciones empresariales, gubernamentales y de otro tipo han tratado de medir el grado en que se logran los objetivos de la organización. La medición del desempeño puede sonar simple, pero a menudo es un proceso complicado que requiere un pensamiento estratégico profundo y evaluación.

La medición del desempeño es el proceso por el que las empresas, los gobiernos y otras organizaciones establecen los criterios para determinar la calidad de sus actividades, sobre la base de los objetivos organizacionales. Se trata de la creación de un sistema simple, pero eficaz, para determinar si cumplen con los objetivos de las organizaciones.

(Waterman, Medicion de Desempeño)

11.15 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral

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

Esto surge desde el siglo XVI cuando los grandes dueños de empresas con un eminente crecimiento se fueron preocupando por la eficiencia de sus procesos maquinarios y en de quien las manejaba.

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

(Cerde, Metodos de Elaviacion del Desemepeño Laboral , 2013)

11.16 Tipos de Evaluación de Desempeño del Personal

Una evaluación de desempeño es un instrumento de la gestión de capital humano, necesaria en cualquier organización. Las razones más comunes para una evaluación de desempeño ocurren por una valoración anual de gestión, por el ingreso de nuevo personal, cambio de funciones, actualización de procedimientos o ascensos.

Pero independientemente de las razones, todo empleado tiene derecho y el deber de conocer cuán satisfactorio ha sido su desempeño y quiere recibir una retroalimentación sobre sus aspectos favorables y mejorables dentro de la empresa. En el instrumento de evaluación de desempeño de personal se puede tener cierta variedad que van desde preguntas abiertas, pasando por simples mediciones cuantitativas o cualitativas de unos pocos aspectos en particular, hasta elaborados y estructurados instrumentos.

Simplicidad y verdadera adaptación a la cultura o clima organizacional son las recomendaciones que ofrece para optar por una evaluación de desempeño de personal.

(Daniels A. C., Tipos de Evaluacion de Desempeño de Personal)

11.17 Generalidades de la Evaluación de Desempeño

Pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. La recopilación de datos sobre aspectos tales como: unidades producidas por un trabajador, errores cometidos, materiales desperdiciados, aciertos e innovación logradas, etc. También orienta el juicio de quien evalúa, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente para la evaluación de desempeño.

(Desempeño G. d., 2009)

11.18 Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estos sean verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de “igual comprensión por igual labor” que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países del habla española.

(Chiavenato, Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño, 2001)

11.19 Parámetros de Desempeño

La evaluación de desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales. Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse

en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

(Werther, Parametros de Desempeño)

11.20 Finalidades y Necesidades de la Evaluación

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo el cual, idealmente, debe ser cuantificado. Ya se habló de la importancia de la selección, de la capacitación y el desarrollo, debemos ahora controlar si esos procesos han sido satisfactorios (desde luego, uno de los aspectos más importante al respecto es el trabajo en sí mismo). La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y la capacitación (o información) han sido adecuadas, si no fue así, deberemos tomar las medidas correctivas pertinentes, a primera vista, parecería no existir problema alguno aquí, bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es “satisfactoria”, “eficiente”, productiva, etc.; sin embargo, es precisamente definir el significado de satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas. Además de servir de control, las medidas por criterio de ejecución van a utilizarse para conceder asensos, premios, incentivos, etc.; así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlo, por su parte, y, por la otra, para conocer las posibles áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo.

(Daniels, 2013)

11.21 Etapas del Proceso de Evaluación

La evaluación de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos a las etapas siguientes. Cuando los candidatos logran ser evaluados se obtiene la información que se necesita en el tema del rendimiento de cada uno de estos individuos. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de evaluación utiliza una combinación de varias técnicas y múltiples procedimientos.

Etapa 1. Recepción y Análisis del Currículo Vitae

➤ Análisis del Curriculum Vitae

El currículum vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia laborales de una persona. En síntesis, el currículum debe ser elaborado con propiedad a fin de que la persona pueda destacar sus puntos fuertes y relacionar sus conocimientos, aptitudes y experiencias.

(Desempeño G. d., 2009)

Etapa 2. Entrevista de Selección

A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final. Se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causas y efectos o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. Hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor presión a preguntas específicas.

Para continuar con la entrevista se debe considerar y tener la certeza de que el entrevistador posea las aptitudes requeridas y la información necesaria para llevar a cabo la entrevista.

A. Objetivos de la Entrevista

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa o institución e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

(Weihrich, 1997)

B. Proceso de la Entrevista

GRAFICO 1 PROCESO DE LA ENTREVISTA



Fuente: Chiavenato (2011) Administración de los Recursos Humanos, Selección del Personal
Chiavenato (2011) indica:” **Las etapas en la entrevista; son:**

1. Preparación de la Entrevista:

El grado de preparación puede variar, pero debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos y características necesarias para ocupar el cargo y comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante:

2. Ambiente:

El ambiente de una entrevista puede ser de dos tipos:

- Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la Entrevista

Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información necesaria para ambos componentes. Donde el entrevistador desarrolla preguntas al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento.

4. Terminación de la Entrevista

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer a lo que debe hacer en el futuro.
- c. Evaluación del candidato.

5. Evaluación del Candidato

Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato y al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

El papel del entrevistador es de importancia lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

Etapa 3. Entrevista Final

En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Concluidas las evaluaciones y las pruebas, se tiene toda la información, en esta entrevista se necesita la participación de los ejecutivos del área relacionada al cargo, donde el desarrollo de las preguntas es de orden más técnicos.

12. MARCO REFERENCIAL

Bolivia es un país económicamente pujante, culturalmente diverso y bendecido por la naturaleza, su clima es tan diverso como la población, abarca desde climas cálidos en la costa sur, a más templado en el altiplano, bosques lluviosos en el norte y desiertos en el oriente, su economía el más grande de Centroamérica, está ampliamente diversificada en destinos y productos.

Bolivia cuenta con la mayor diversidad cultural; aunque el castellano es el idioma nacional, en el mismo territorio conviven otros 31 idiomas locales, esto da lugar a una riqueza de tradiciones y costumbres que no se repiten en el resto de la región centroamericana.

El departamento de Pando se encuentra conformado por 5 provincias, que son: Nicolás Suarez, Manuripi, Madre de Dios, Federico Román y Abuna, las cuales a su vez se encuentran divididos en municipios. El departamento está dividido en 15 municipios. Su capital es Cobija.

De estas 5 provincias en el Federico Román se encuentra un municipio que está en proceso de desarrollo el cual es el Municipio de Villa Nueva.

(G.A.M.V.N, Planificación estratégica)

Estudios realizados en el Municipio de Antiguo Cuscatlán Dpto. La Libertad El Salvador, permitió realizar una evaluación de desempeño en su municipio, misma que tiene como referencia los siguientes resultados; el sistema de evaluación parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo ha de ser dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que está orgánicamente adherido, y desde la cual contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la municipalidad.

En lo cual la municipalidad comprende y asume como principios rectores de la evaluación de desempeño que en su caso ha ayudado en el desarrollo de los objetivos de la municipalidad gracias a que a través de esta se conoció las fallas por la cual pasaba todo el personal.

Situación que nos permite hacer una contrastación o una comparación con lo que se pretende alcanzar o lograr en el municipio de Villa Nueva en función a la realidad toda vez que hay una similitud además entre la realidad que se está estudiando en este contexto.

Este estudio que se realizó en el municipio de Villa Nueva es nuevo porque dentro de lo que es el municipio nunca antes se había presentado un manual de evaluación de desempeño.

12.1 Marco Contextual

El Municipio de Villa Nueva es uno de los tres Municipios que conforman la Provincia Federico Román. Administrativamente, el municipio es denominado como la Segunda Sección Municipal de la Provincia este municipio se encuentra en proceso de desarrollo.

El capital humano en una organización indispensable para el crecimiento y logro de los objetivos, por tanto, como toda organización y por considerarse Municipios pequeños, medianos y grandes, tienen la visión de seguir creciendo, desarrollándose económicamente. Es por ello que se creó una Área llamada Producción dentro del Municipio para que esta le ayude a desarrollarse económicamente y también para cubrir las necesidades que tienen las comunidades que forman parte del municipio.

Y para ello se necesita tener gente capacitada en dicha área para que así los objetivos propuestos en este municipio a través del Área de Producción sean realizados con éxito. Razón por la cual se consideró analizar y elaborar un manual de evaluación de desempeño del personal que aplican las organizaciones para hacer seguimiento y control de sus trabajadores lo cual en el Municipio de Villa Nueva no cuentan con un manual de evaluación, este promoverá de manera concreta estos procesos que a la vez puedan ser aplicados y se logre fortalecer y asegurar de la manera más eficiente y efectiva el trabajo de estos individuos y que sean aptos para ocupar el cargo que tienen, como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos, ya que las personas son el activo más importante de la organización, por lo mismo las organizaciones deben de utilizar técnicas efectivas al evaluar al personal siendo este un proceso que consiste en mantener a personas en forma oportuna en número suficiente y con las competencias adecuadas esto con la finalidad de evaluar y obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar su puesto.

Así mismo se efectuó un estudio cuya finalidad es estructurar un proceso de evaluación interna del personal administrativo, que labora bajo el renglón 011 en un hospital nacional (no indica nombre del hospital), teniendo como objetivo realizar una guía que permita a la empresa realizar la evaluación de desempeño del personal idóneo, que llene los requisitos indispensables para cada puesto. Para dicho estudio se realizaron entrevistas mediante un cuestionario dirigido al

personal directivo de la institución, desde el director y jefes de departamento, proporcionando información relevante sobre políticas y normas establecidas que afectan el proceso actual de la evaluación de personal. Se concluyó que el hospital no poseía un proceso interno de evaluación de personal que trate de proporcionar mejores candidatos al puesto, y no se encontraba estructurado y documentado. Por lo que se recomendó que esta institución implementara un proceso interno de evaluación del personal, basado en las facultades que la ley de servicios civil le confiere; así como la estructuración y documentación de dicho proceso.

Por tanto, donde tenía como objetivo elaborar el proceso de evaluación del personal para renglones 011 y 031, efectuó un diagnóstico administrativo para constatar que carecían de procedimientos administrativos que se llevan por escrito al departamento de recursos humanos; además implemento una guía de entrevista para la recolección de la información, la cual era dirigida a los involucrados en dicho proceso. La población investigada estuvo integrada por el personal que conformaba el departamento de recursos humanos, se determinó, que, si carecían de procedimientos, concluyo que la inexistencia de flujogramas que permitan representar en forma gráfica la secuencia de las actividades o pasos que ocurren en un proceso atrasan la ejecución de los mismos y la administración adecuada de la información, se recomendó que dicho informe fuera utilizado como una herramienta de apoyo para la comprensión de los diferentes pasos a realizar en cada procedimiento, así como la implementación de un manual de procedimientos de evaluación de desempeño del personal.

Por otro lado, un estudio sobre el proceso de evaluación de personal en una empresa distribuidora de diversos productos, su objetivo es establecer los pasos de evaluación de desempeño del personal, su investigación se llevó a cabo con un total de 29 sujetos. Grupo conformado únicamente por el personal administrativo, entre ellos, gerentes de área, supervisores, jefes de tienda, y secretaria de recursos humanos, logrando así determinar la necesidad de la empresa, de mejorar los procesos anteriormente utilizados para evaluar el personal y obtener el personal idóneo para lograr la efectividad de los mismos, en su estudio concluyo que se debía ejecutar un formato de entrevista orientado a mandos medios y gerenciales, para lo que recomendó utilizar el manual propuesto como una herramienta dentro del proceso de evaluación de desempeño del personal para obtener mejores resultados en cuanto a la evaluación del personal con el perfil adecuado para cada puesto.

En esta investigación sobre evaluación de desempeño del personal, tenía como objetivo elaborar un manual enfocado a esta área, para aplicarlo en una empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos plásticos, en el proceso de desarrollo un cuestionario con 7 personas dedicadas a la actividad de evaluación de desempeño del personal de la empresa, el cual consta de diez preguntas abiertas. Llego a concluir que el no contar con un proceso administrativo definido, traería como consecuencia diversas formas de manejar el proceso de evaluación de desempeño del personal, además que los nuevos empleados pasaban por procesos distintos, por lo que era difícil saber si estaban igualmente evaluados y capacitados para el puesto de trabajo, recomendando para ello establecer que personas serán las responsables de realizar este proceso y capacitarlas para que puedan aplicarlo eficientemente lo cual traerá como resultado la integración del personal idóneo a la empresa.

13. METODOLOGIA

Mediante el marco metodológico se dará a conocer las características del proyecto, además se establecerán las técnicas y herramientas que se utilizaran para obtener los datos del personal y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada parte de varios autores, para sustentar las variables de la investigación.

(Davalos, 2000)

13.1 Diseño de investigación

Por las características propias de la investigación se basará en un estudio de tipo **descriptivo**, orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno de estudio.

“el diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”.

(Fernandez, Diseño de Investigacion)

13.2 Métodos

13.2.1 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. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

(Chiavenato, Metodo Analitico, 2009)

- Este método se utilizó para separar todos los elementos y así observar las causas de los mismos, para esto fue necesario conocer primero su naturaleza y objeto de estudio lo cual nos permitió dar una explicación clara para el desarrollo de la propuesta.

13.3. Fuentes de Información

13.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes para esta investigación se realizan de carácter primario tales como la entrevista.

- La entrevista es una técnica con la que se lograra recabar información de los trabajadores del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva.

13.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están referidas a información procesada como documentos del municipio, internet, libros y otras investigaciones relacionadas.

13.4 Técnicas

Entrevista

La entrevista permite el contacto personal con el otro. Mediante ella se puede recoger información a través de preguntas sobre determinados aspectos (conocimientos, creencias, intereses, etc.), que se quiere conocer con fines evaluativos de acuerdo a diversos propósitos.

La entrevista es una técnica directa en la que se tuvo contacto con los trabajadores del Área de Producción para recabar información.

Revisión Bibliográfica

Una revisión bibliográfica es, principalmente, una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos, trabajos de fin de grado, máster o tesis. El objetivo principal de esta modalidad es realizar una investigación documental, es decir, recopilar información ya existente sobre un tema o problema.

(Barrientos, Revision Bibliografica, 2013)

A través de esta técnica que es la revisión bibliográfica nos permite hacer una contrastación o una comparación con lo que se pretende alcanzar o lograr en el municipio de Villa Nueva en función a la realidad toda vez que hay una similitud además entre la realidad que se está estudiando en contexto ya realizados.

13.5 Instrumentos

Guía de Entrevista

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

El protocolo es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de la persona entrevistada).

(Cerde, Guia de Entrevista, 2000)

Este instrumento se utilizó para guiarnos de la entrevista y realizar la recopilación de información sobre los trabajadores del área de Producción.

Ficha Bibliográfica

Las fichas bibliográficas contienen los datos de identificación de un libro o de algún documento escrito sobre el objeto de estudio. Estas fichas se hacen para todos los libros, artículos o textos, que pueden ser útiles a la investigación, no solo para los que son un libro.

(Bustamante, 2009)

- **Guía de Entrevista Semiestructurada**

Este instrumento se elaborará y aplicará a los trabajadores en general del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas previamente definidas.

Tabla 1 Instrumentos de Apoyo

Computadora	Cámara fotográfica
Lapiceros y lápiz	Archivador
Libreta de anotaciones	Marcadores
Tablero plástico	Grabadora

Fuente: Elaboración propia.

13.6 Población y Muestra

- Población

La población estadística, también conocida como universo, es el conjunto o totalidad de elementos que se van a estudiar. Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados, debido a que comparten alguna característica en común.

La población del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva viene a estar conformado por 30 personas las cuales son encargadas de diferentes actividades, lo que vendría a ser el 100% de la población.

- Muestra

La muestra es una parte representativa de una población donde sus elementos comparten características comunes o familiares.

Se utiliza para estudiar a la población de una forma más factible, debido a que se puede contabilizar fácilmente. Cuando se va realizar algún estudio sobre el comportamiento, propiedades o gustos del total de una población específica, se suelen extraer **muestras**.

En el Municipio de Villa Nueva la muestra está representada por 15 personas, en su totalidad de ellas pertenecientes al área de producción, equivale al 50% de la población.

14. MARCO PRÁCTICO

14.1 Resultados Obtenidos

Resultados de la entrevista aplicada a los trabajadores del Municipio de Villa Nueva.

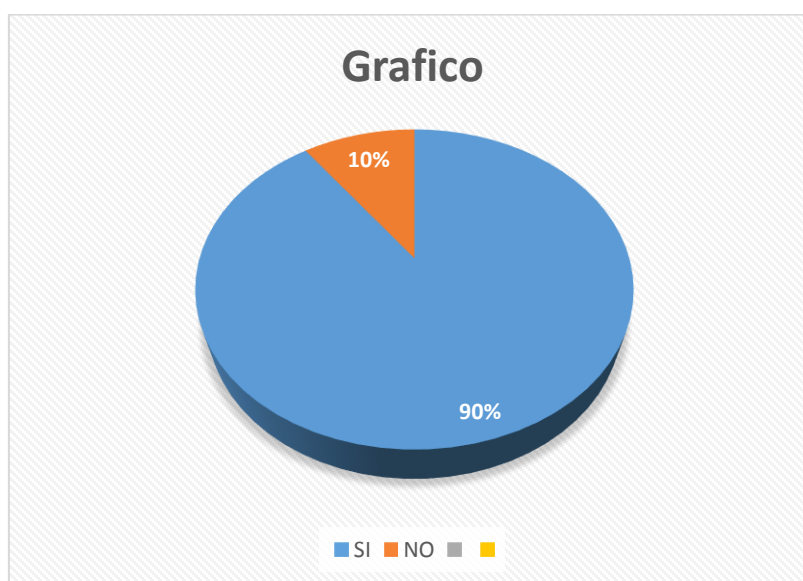
Pregunta N° 1

¿Conoce su área de trabajo designado?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	8	90%
NO	7	10%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2: ¿Conoce su área de trabajo designado?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 90% de las personas entrevistadas SI, conocen su área de trabajo dentro del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, y el 10% no lo conocen. Con este resultado se demuestra la carencia del conocimiento que algunos trabajadores tienen de sus puestos asignados.

Pregunta N° 2

¿Es usted profesional en el área donde se desempeña?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	5	4%
NO	10	96%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3: ¿Es usted profesional en el área donde se desempeña?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 4% de las personas SI, son profesionales en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, y el 96% no lo son. Con este resultado se demuestra que algunos trabajadores aun no son profesionales en el Área de Producción.

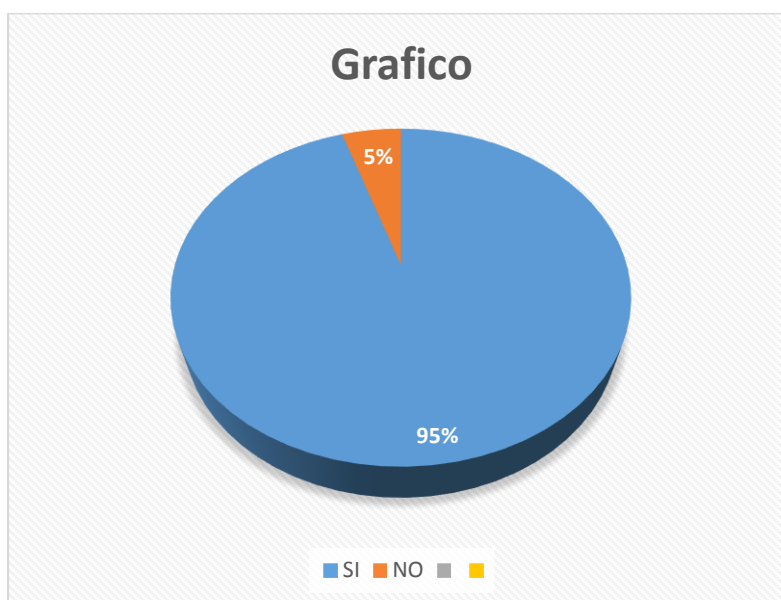
Pregunta N° 3

¿Usted se consideró motivado para entrar al área de producción?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	9	95%
NO	6	5%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4: ¿Usted se consideró motivado para entrar al área de producción?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 95% de las personas entrevistadas SI, considero como motivación el ayudar al desarrollo de la agricultura dentro de su Municipio por eso ingresaron al área de producción, y el 5% no, ellos ingresaron por necesidad propia. Con este resultado se demuestra que motivo a los trabajadores a ingresar al Área de Producción del Municipio de Villa Nueva.

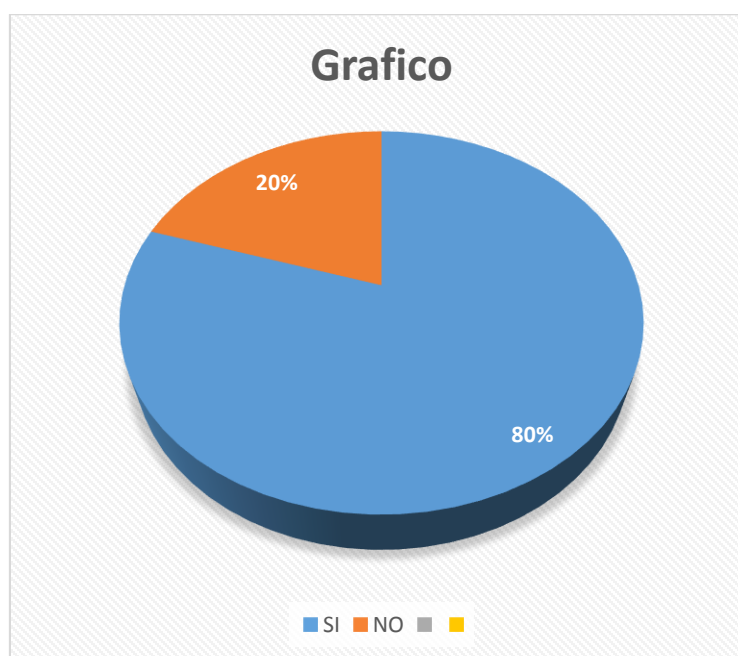
Pregunta N° 4

¿Usted ingreso al Área de Producción a través de otra persona?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	8	80%
NO	7	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5: ¿Usted ingreso al Área de Producción a través de otra persona?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 80% de las personas entrevistadas ingreso a través de otro funcionario, y el 20% lo hizo a través de solicitudes o entrevistas de trabajo. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores lo hicieron por un lineamiento de forma tradicional.

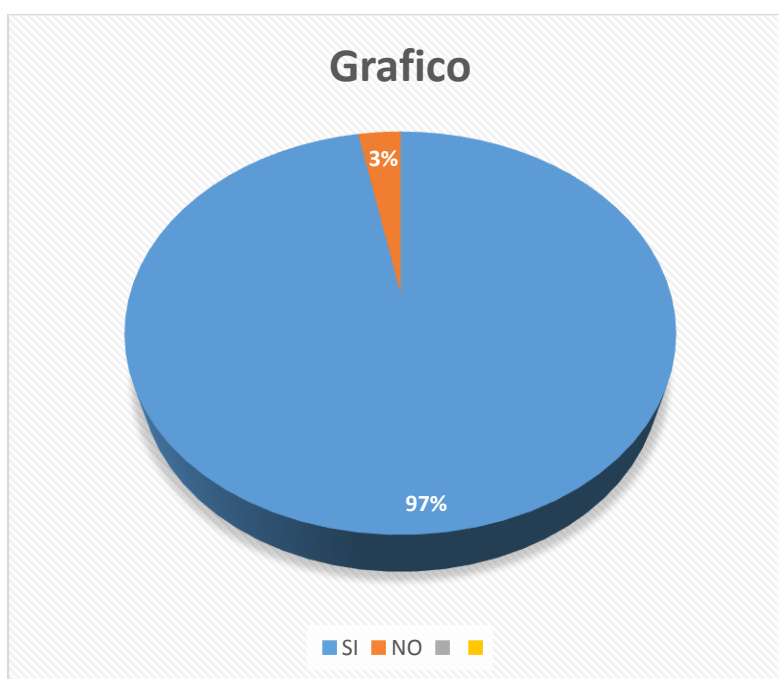
Pregunta N° 5

¿Usted conoce las actividades que está ejerciendo en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	11	97%
NO	4	3%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 6: ¿Usted conoce las actividades que está ejerciendo en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 97% de las personas entrevistadas SI, conoce las actividades que están ejerciendo dentro del área de producción y saben en qué consisten, y el 3% desconoce esas actividades. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores conocen las funciones que se están ejerciendo en producción.

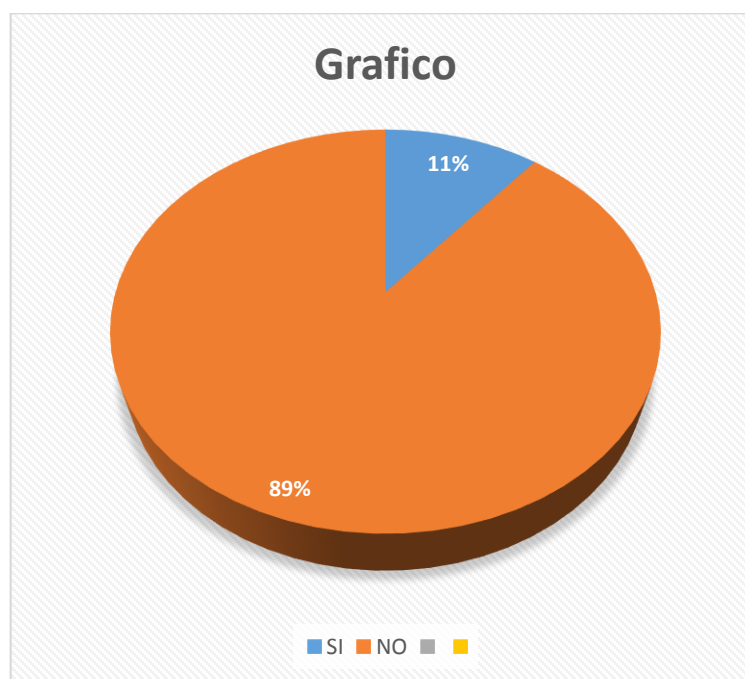
Pregunta N° 6

¿Usted Lleva bastante tiempo trabajando en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	6	11%
NO	9	89%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 7: ¿Usted Lleva bastante tiempo trabajando en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 11% de las personas entrevistadas lleva bastante tiempo ya laborando en el área de producción, y el 89% lleva poco tiempo laborando. Con este resultado se muestra que la mayoría de los trabajadores son nuevos en el área de producción.

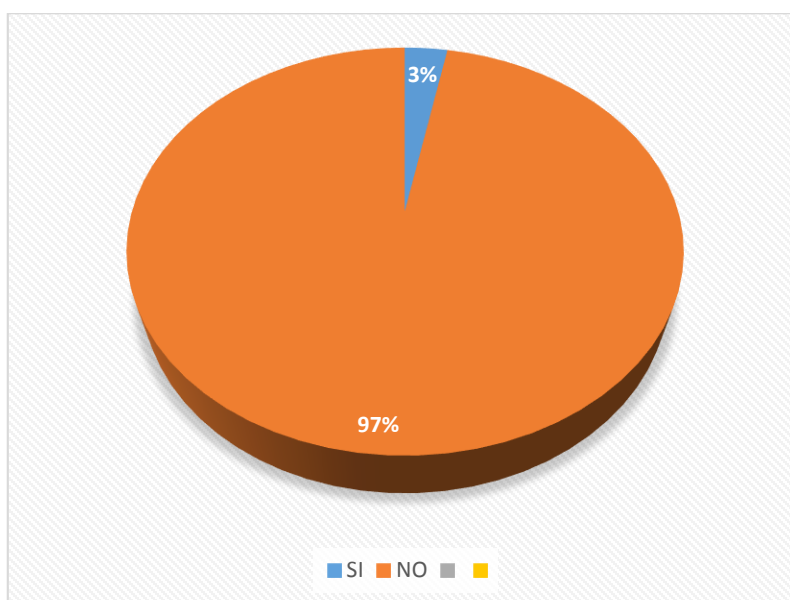
Pregunta N° 7

¿A usted le gusta el trato o los aspectos de su jefe?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	3	3%
NO	12	97%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8: ¿A usted le gusta el trato o los aspectos de su jefe?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 3% de las personas entrevistadas, considera que todo está bien con su jefe, mientras que el 98% dice que los aspectos que no les gustan de un jefe es que les llame la atención en público, la ausencia en su trabajo, la falta de materiales para realizar sus actividades y que sean muy exigentes. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores demuestran los aspectos negativos de un jefe.

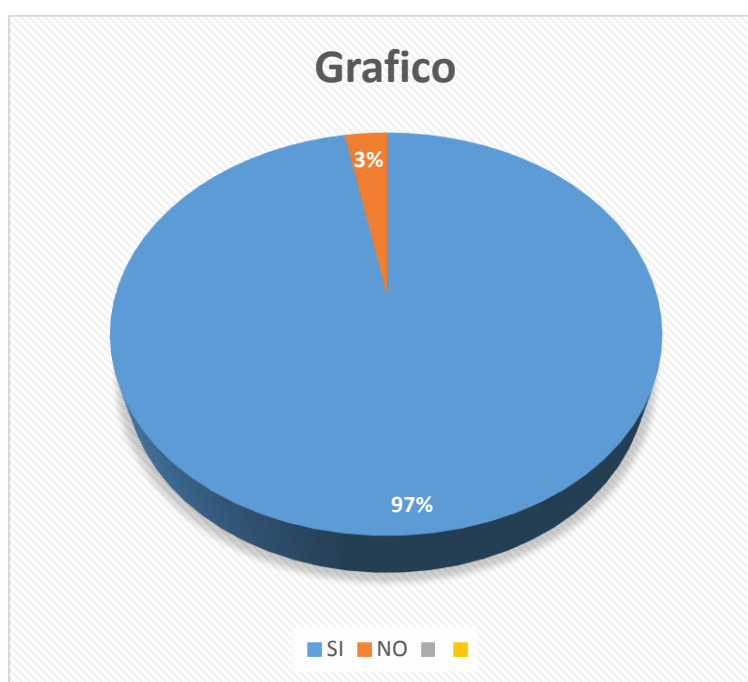
Pregunta N° 8

¿Te consideras preparado para desempeñar las funciones de este puesto?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	11	97%
NO	4	3%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 9: ¿Te consideras preparado para desempeñar las funciones de este puesto?

**Interpretación.**

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 97% de las personas entrevistadas, si se considera preparada para desempeñar sus funciones, mientras que el 3% dice que tienen dificultades, con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores dicen poder desempeñar bien sus funciones.

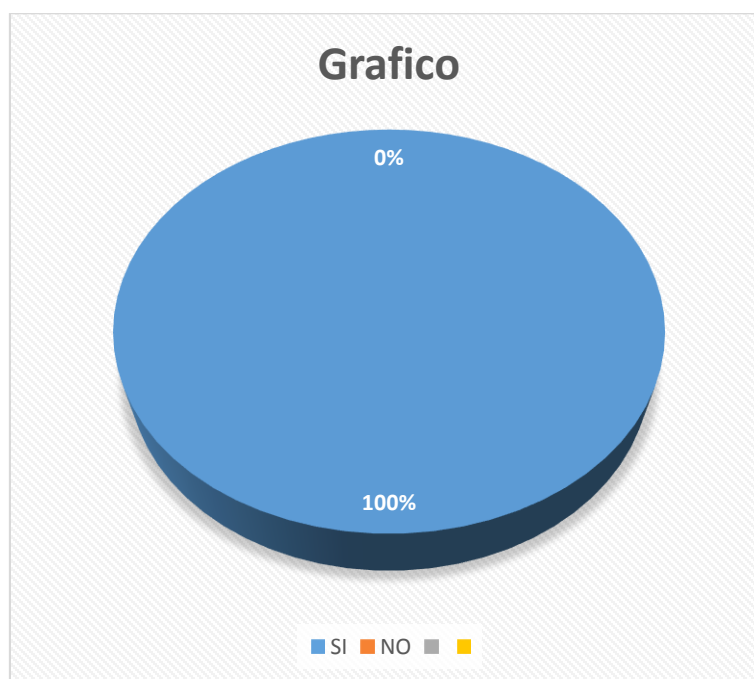
Pregunta N° 9

¿Te consideras una persona creativa?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 10: ¿Te consideras una persona creativa?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 100% de las personas entrevistadas, SI se considera creativa, mientras que el 0% no se considera. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores se considera persona creativa.

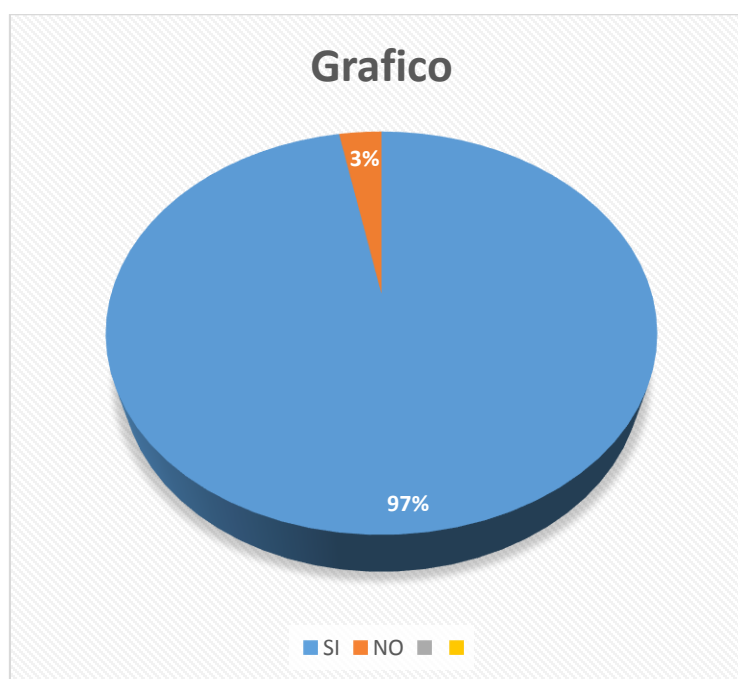
Pregunta N° 10

¿La relación que usted tiene con su jefe le ayuda a desempeñarse mejor en su área de trabajo?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	13	97%
NO	2	3%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 11: ¿La relación que usted tiene con su jefe le ayuda a desempeñarse mejor en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 97% de las personas entrevistadas, dice tener una buena relación con su jefe, mientras que el 3% dice tener algunas dificultades. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores dice tener buena relación con su jefe.

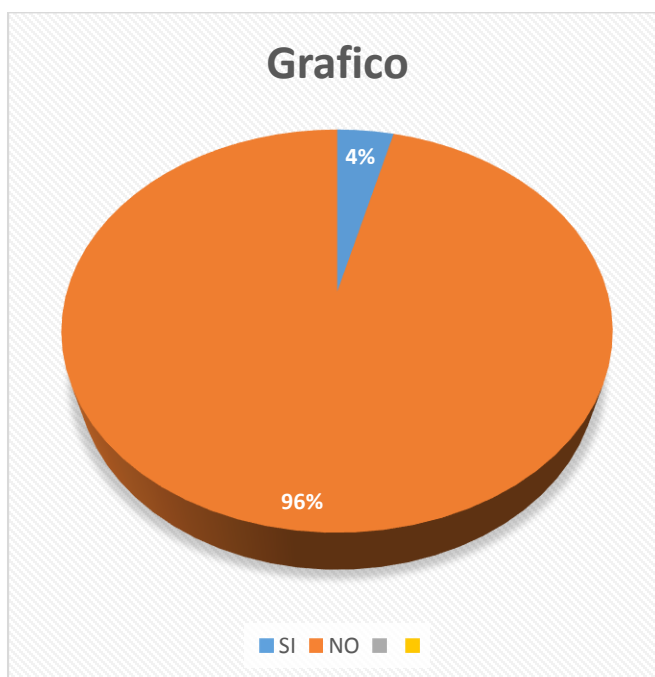
Pregunta N° 11

¿En el área de producción, el ambiente laboral es bueno para el desempeño de sus actividades diarias?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	5	4%
NO	10	96%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 12: ¿En el área de producción, el ambiente laboral es bueno para el desempeño de sus actividades diarias?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 4% de las personas entrevistadas, dice que el ambiente laboral es bueno y que no tienen dificultades, mientras que el 96% dice que les faltan materiales para poder realizar sus trabajos y también que tienen poca dificultad en lo que es coordinación. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores dicen tener un mal ambiente laboral por algunas dificultades que pasan en el área.

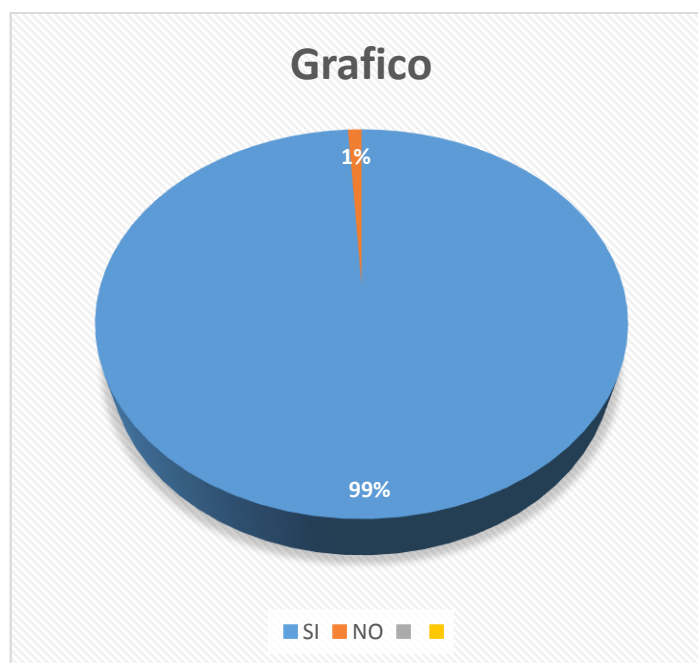
Pregunta N° 12

¿Cuándo tiene dificultad en desempeñar su trabajo cuenta con la ayuda o guía de su jefe?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	14	99%
NO	1	1%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: ¿Cuándo tiene dificultad en desempeñar su trabajo cuenta con la ayuda o guía de su jefe?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 99% de las personas entrevistadas, dice que cuenta con la ayuda y la guía de sus jefes, mientras que el 1% dicen no tener buena coordinación por la ausencia de sus jefes. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores dicen contar con su jefe.

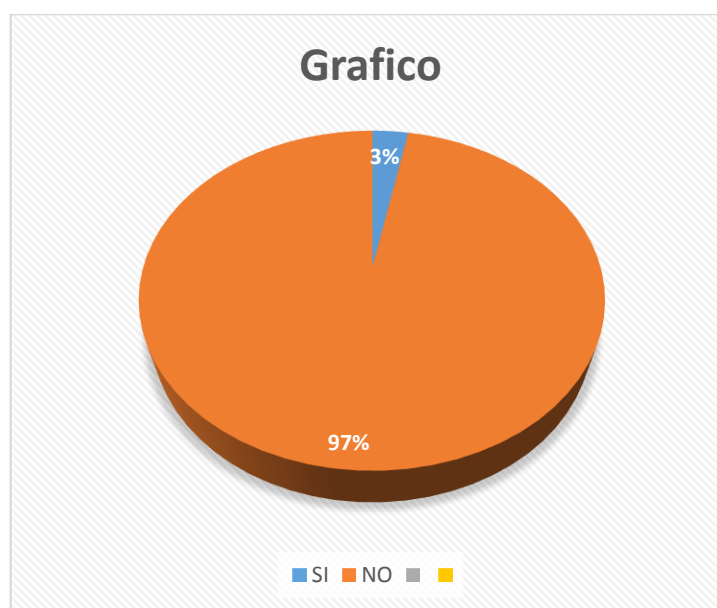
Pregunta N° 13

¿En el área de producción cuentan con capacitaciones, talleres que les ayuden a mejorar la calidad de trabajo que realizan diariamente?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	2	3%
NO	13	97%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 14: ¿En el área de producción cuentan con capacitaciones, talleres que les ayuden a mejorar la calidad de trabajo que realizan diariamente?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 3% de las personas entrevistadas, dicen que sí cuentan con capacitaciones todos los meses, mientras que el 97% dicen no contar con capacitaciones y tampoco con talleres que les ayude a mejorar su calidad de trabajo. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores dicen no contar con capacitaciones ni talleres lo cual es muy importante en una institución.

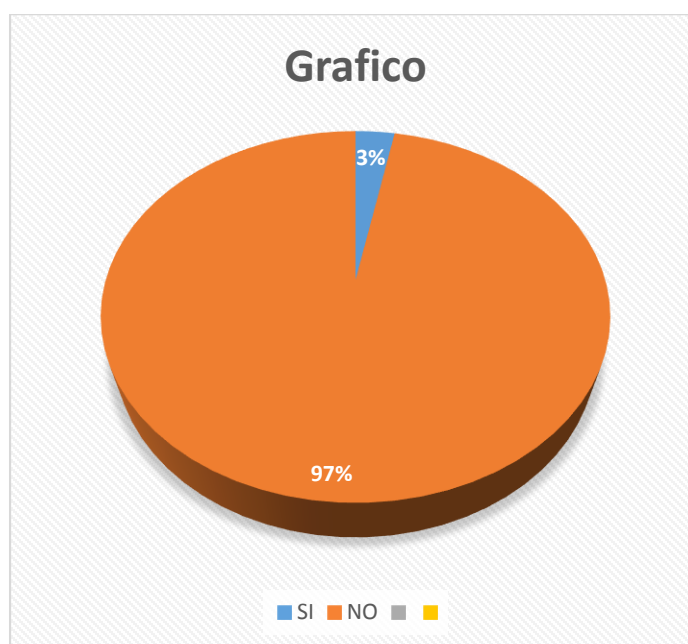
Pregunta N° 14

¿Usted Conoce sus funciones específicas según su cargo que desempeña?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	3	3%
NO	12	97%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 15: ¿Usted Conoce sus funciones específicas según su cargo que desempeña?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 3% de las personas entrevistadas, SI conocen sus funciones específicas según su cargo, mientras que el 97% NO conoce sus funciones específicas. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores desconocen sus funciones específicas.

Pregunta N° 15

¿Existe alguna persona que supervisa su trabajo?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	5	4%
NO	10	96%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: ¿Existe alguna persona que supervisa su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 4% de las personas entrevistadas, dicen que, SI son supervisados por sus jefes, mientras que el 96% dicen que no cuentan con la supervisión de sus jefes. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores no cuentan con un supervisor de sus trabajos realizados.

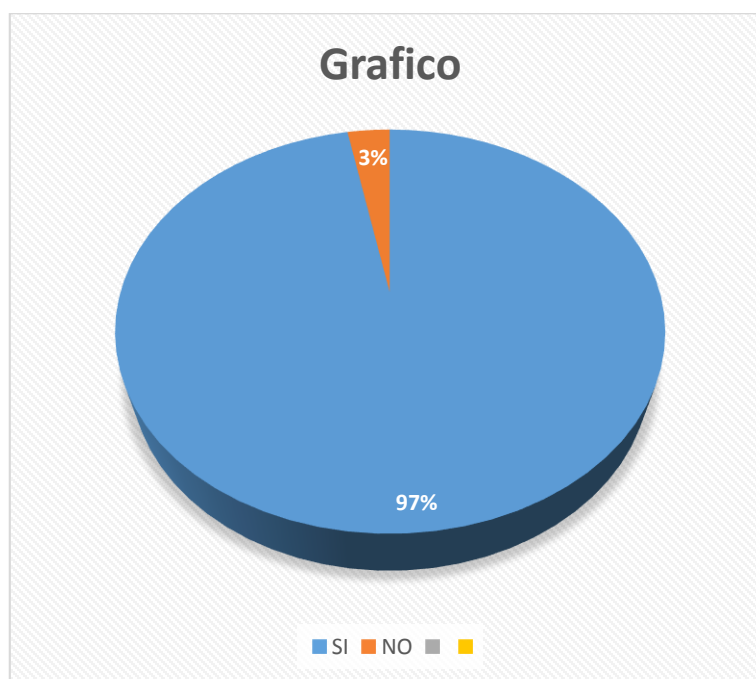
Pregunta N° 16

¿Alguna vez ha recibido alguna observación sobre el trabajo que realiza?

Alternativas	# Entrevistas	% Respuestas
SI	13	97%
NO	2	3%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 17: ¿Alguna vez ha recibido alguna observación sobre el trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 97% de las personas entrevistadas, dicen que, SI han recibido observaciones y que ellos toman esas observaciones para mejorar y seguir aprendiendo, mientras que el 3% dicen no haber recibido ninguna. Con este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores si han recibido observaciones.

15. PROPUESTA CENTRAL

15.1 (S.A.P) Sistema de Administración Personal (Ley 1178)

15.1.1 Capítulo III Subsistema de Evaluación de Desempeño

Artículo 22. Concepto y Objeto. – La evaluación de desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

- A. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- B. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- C. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- D. Construir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- E. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, misma que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejan indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficacia. Las evaluaciones del desempeño para los funcionarios no comprendidos tienen carácter referencial y de registro.

15.2 Introducción

En toda la indagación efectuada se pudo evidenciar en el Área de Recursos Humanos respecto a la Evaluación de Desempeño del personal, existe un inadecuado procedimiento al momento de evaluar al personal, no siempre se cumple con las expectativas requeridas del puesto siendo varios cargos esenciales para el desarrollo, cumpliendo el alcance de los objetivos de la institución. Estos inconvenientes generan retraso en la evaluación, en la capacitación, personal no idóneo para el cargo e inclusive problemas internos en el área.

La presente propuesta pretende lograr que el personal contratado sea evaluado y así posea la habilidad para el desarrollo del puesto, motivación y competitividad para el desarrollo efectivo de sus funciones, y así mismo cumplir con los tiempos establecidos en la evaluación de desempeño.

Sabemos que hoy en día la persona se destaca por su talento, ya que de este depende la evolución y competitividad de una institución, a través de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos. Es por eso que contar y darle importancia al talento humano se vuelve una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores son muy capaces, están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias, motivación y desarrollo, se alcance los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa o institución.

15.3Objetivos

15.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Mejorar la calidad de la producción mediante la aplicación de procesos de evaluación periódica, para garantizar el alcance de los objetivos planteados en el área.

15.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Definir las etapas estratégicas a ser evaluadas.
- Determinar los procesos y procedimientos de evaluación.
- Aplicar los procesos y procedimientos de evaluación a los funcionarios del Municipio de Villa nueva.

15.4 Desarrollo de la propuesta

El presente trabajo fue desarrollado con la finalidad de proponer una mejora sustancial en la forma de evaluar el desempeño del personal del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, con la implementación de herramientas y técnicas que permitan evaluar el desempeño de una manera más objetiva al personal, por lo cual se consideró las siguientes etapas:

Primera Fase: Proceso de evaluación de personal.

Etapa 1: Diseño del análisis y descripción del perfil de puesto.

Etapa 2: Diseño de una evaluación eficiente para el personal.

Etapa 3: Diseño y elaboración de un formulario de preguntas.

Segunda Fase: Proceso de evaluación de desempeño.

Etapa 1: Análisis del currículum vitae.

Etapa 2: Entrevista de evaluación.

Etapa 3: Pruebas de evaluación.

Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.

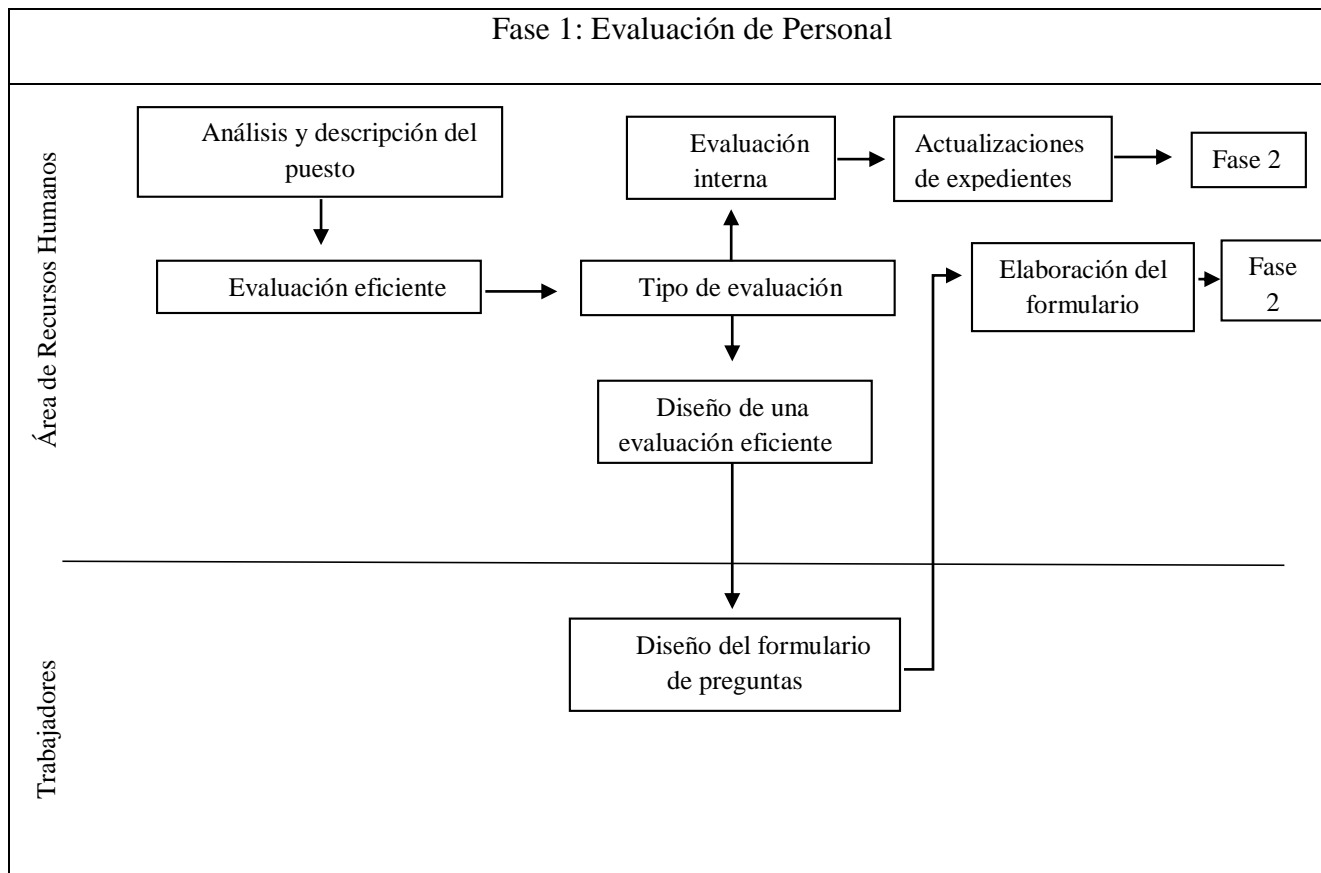
Etapa 5: Informe de resultados finales.

ETAPA 1

15.5 PROCESO DE LA PRIMERA FASE: PROCESO DE EVALUACION DE PERSONAL.

Se entiende que el proceso de evaluación afecta de manera positiva o negativa al siguiente proceso que es el de evaluación de desempeño, ya que una buena evaluación dará la posibilidad de corregir errores o encontrar las falencias que tenían los trabajadores y así convertirlo en el personal idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de resultados positivos lo mantendrá en el nivel requerido.

TABLA 2 PROCESO DE EVALUACION DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto.

El análisis se realizará para determinar de manera detallada en que consiste el puesto y el tipo de persona que la empresa tiene contratada, dicha información es indispensable para ayudar a decidir el tipo de personas que mantendrá y así tomar una decisión objetiva.

Para el procedimiento se seguirán los siguientes pasos:

- Recolección de la información
- Tipos de requerimientos
- Análisis de competencias (nivel de dominio)

Etapa 2: Elaboración de una evaluación eficiente para el personal.

Una evaluación tiene como objetivo principal, ver o identificar las dificultades que tiene una persona para así darle una solución, puesto que mientras mejor este elaborada la evaluación mayor beneficios tendrá en lograr su objetivo. La evaluación de contener preguntas claras y concisas:

- Definir el tipo de evaluación, interna o externa.
 - **Interna:** Se enfoca, única y exclusivamente en el personal que ya está en la institución, es decir que se procede a la evaluación del personal que se encuentra dentro de la institución, para ver si este cumple con el puesto asignado.
 - **Externo:** Se enfoca en los candidatos del mercado de recursos humanos. Debe ser más preciso. Si la fuente es externa los candidatos deben ser probados y evaluados.

- Especifico, claro y concreto en la redacción.

La evaluación debe estar acorde con el perfil y requerimiento del puesto, elaborada en base al cuadro anteriormente mencionado y conforme al Decreto Supremo N° 0213, Artículo I, “En el marco del derecho al trabajo digno sin discriminación consagrado en la Constitución Política del Estado, el presente decreto tiene como objeto establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen el derecho a toda persona a no ser afectada por actos de discriminación de ninguna naturaleza, en todo proceso de evaluación de personal, tanto interno como externo”.

Art. 3. Inc. 1 “...no se admitirá discriminación ni parámetros que busquen descalificar a los postulantes, por razones de sexo, edad, creencia religiosa, genero, raza, origen, ideología, política, apariencia física, estado civil, personas que viven con el VIH SIDA y otros que tengan por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona”.

ETAPA II

15.6 PROCESO DE LA SEGUNDA FASE: “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”

Estas herramientas coadyuvaran en la evaluación de desempeño y a su vez reforzaran el desarrollo de las habilidades y potencialidades del personal en el desempeño de su puesto, y por consiguiente contribuirá: al crecimiento, a los propósitos de la institución y disminuir la incertidumbre de tener personal inadecuado que significaría para la institución, costos en tiempo y dinero.

Por tanto, es importante que el área de recursos humanos disponga de un conjunto de herramientas donde se evalúan aspectos importantes de todo el personal, como: la personalidad, aptitudes y capacidades del personal a evaluar. Las fases a seguir para la evaluación de desempeño, será:

Etapa 1: Análisis del currículum vitae.

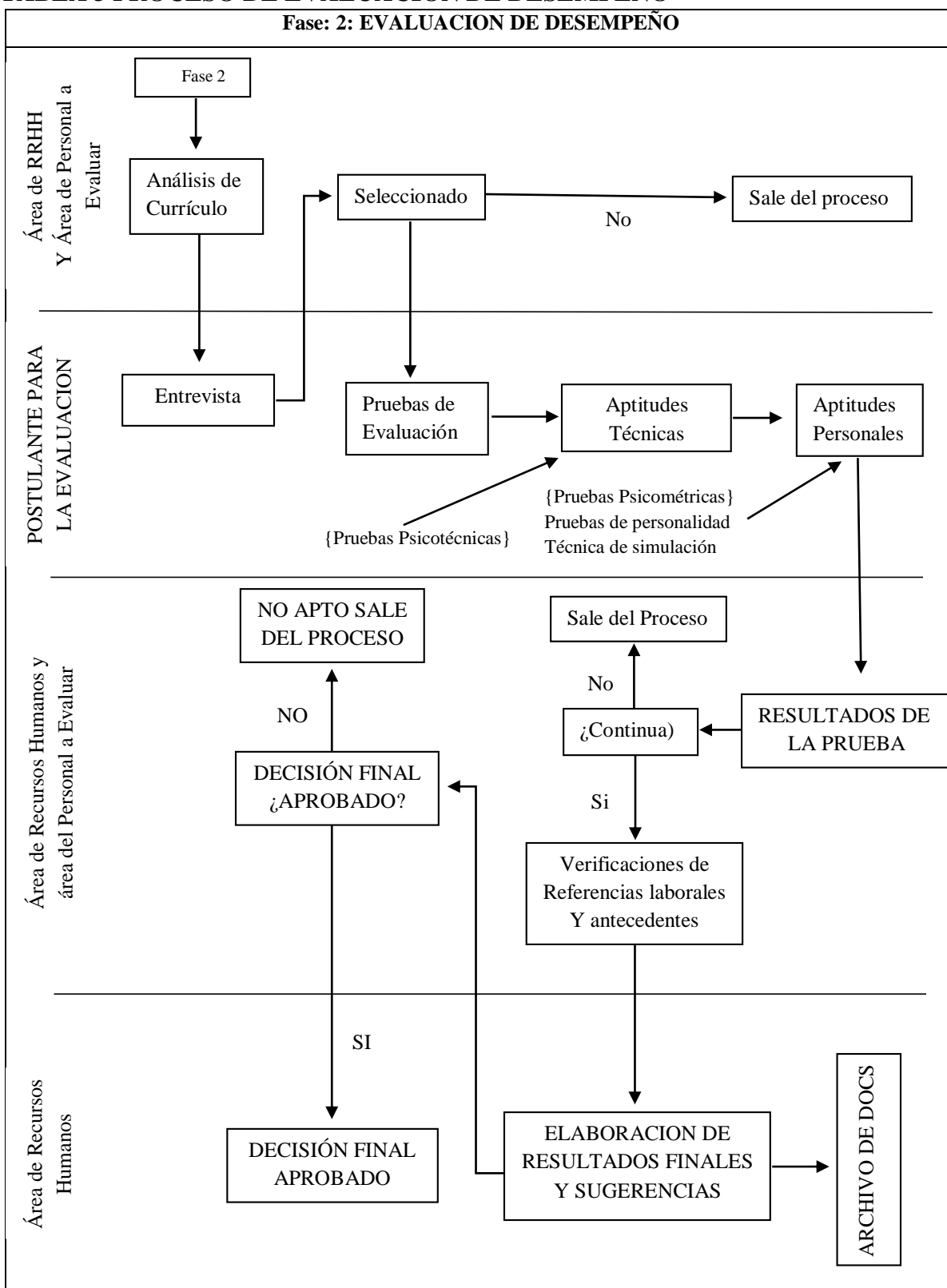
Etapa 2: Entrevista de evaluación.

Etapa 3: Pruebas de evaluación.

- Pruebas psicométricas (Inteligencia y Razonamiento)
- Pruebas de Personalidad
- Técnicas de Simulación.

Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.

Etapa 5: Informe de resultados finales.

TABLA 3 PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia.

Es considerado como la primera etapa de la evaluación de desempeño, consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean necesarias para aplicar al puesto.

Para el análisis de Currículo Vitae la información presentada deberá ser clara y concisa, debiendo contener como mínimo la siguiente información:

1. **Datos Personales:** Nombre, Dirección, Número telefónico y referencia.
2. **Formación Académica:** La descripción de todos los estudios alcanzados con fecha y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo que ocupa.
3. **Experiencia Laboral:** En orden del ultimo al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) e institución o empresa.
4. **Otras Habilidades:** Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas entre otros.
5. **Pretensión Salarial:** Ayuda a escoger solo a aquellos candidatos con alto potencial que estén dentro del presupuesto de la institución.

Además de comprobar la información dentro del currículo como las funciones, experiencia y empresas donde han laborado, existen otros medios que forman un currículo y que destaque de los demás:

- **Composición Formal del Currículo:** El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurados y una buena presentación.
- **Tiempo Transcurrido y Duración entre Empleos:** Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por filtros de otras instituciones u empresas.
- **Solicitar los Respaldos:** Es importante corroborar que la información proporcionada en el currículo y el formulario sea veraz.

Etapa 2: Entrevista de Evaluación

La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quiénes tienen la opción de seguir con el proceso de evaluación y quienes quedan fuera del mismo. El desarrollo de la entrevista será la siguiente:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los trabajadores.
- Evaluar la disponibilidad del tiempo.

A. Formulario de Entrevista de Evaluación

El presente formulario de entrevista está dispuesto con preguntas de carácter profesional, personal, experiencia y determinación de la capacidad para el cargo, el cual está diseñado para todo el Municipio de Villa Nueva en general. Se tuvo en cuenta que las preguntas varían según el área específica y el perfil del puesto, por lo tanto, se consideró en abarcar las más relevantes e importantes para una primera entrevista de carácter general, el cual se presenta a continuación:

TABLA 4 FORMULARIO DE ENTREVISTA DE EVALUACION

GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE VILLA NUEVA			
ENTREVISTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			
CARGO QUE OCUPA		FECHA	
AREA PERSONAL			
1	¿Cuáles son sus cualidades personales?		
2	¿Mencione 3 fortalezas que considere importantes?		
3	¿Mencione 3 debilidades que considere importantes?		
4	¿Cuáles son tus expectativas personales?		
AREA ACADEMICA			
5	¿Qué lo motivo para escoger su profesión actual?		
6	¿Estas estudiando? O ¿piensas estudiar en un futuro? Que horarios y tiempos...		
AREA LABORAL Y ESPECIFICA			
7	¿Cuál era el objetivo del último cargo que desempeño?		
8	¿Cuál fue su mayor logro en su último puesto?		
9	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación laboral de su anterior trabajo? (¿Voluntario, despido u conclusión?)		
10	¿Qué tipo de experiencia tiene para el puesto?		
11	¿Tiene capacidad de manejo de personal?		
12	¿Tiene facilidad de manejar conflictos laborales?		
AREA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACION			
13	¿Qué aspectos le motivan laboralmente?		
14	¿Qué opina de trabajar bajo presión?		
PREGUNTAS GENERALES			
15	¿Qué información tiene usted de nuestro municipio?		
16	¿Cuenta con disponibilidad de tiempo completo o inmediato?		
17	¿Cuál es su pretensión salarial?		

Fuente: Elaboración propia

El presente formulario contiene preguntas estándar que se utilizara en las entrevistas para tener una idea de la personalidad del trabajador o solicitante, que puede ser difícil de distinguir de un currículum vitae o formulario de postulación, tanto a nivel de su apariencia, formación y además un buen nivel comunicativo que le permita expresarse y manejarse de la mejor manera posible.

El desarrollo de la entrevista consiste en un conjunto de preguntas, donde se observa la reacción del candidato por medio de las respuestas y el comportamiento, al finalizar se compara las diversas respuestas obtenidas por diversos candidatos y escoger al mejor de ellos para el puesto o si bien ya es trabajador del área o municipio pues escoger al mejor para que ocupe el puesto. Se debe poner especial atención a la realización de la entrevista, la cual es crucial para la decisión final.

B. Formulario de calificación de la entrevista de evaluación

Al finalizar la entrevista el comité evaluador pasa a llenar el presente formulario estructurado con las capacidades y aptitudes de mayor relevancia y está determinado por escalas para una adecuada valoración del candidato.

TABLA 5 FORMULARIO DE EVALUACION DE LA ENTREVISTA

GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE VILLA NUEVA						
ENTREVISTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO						
CARGO AL QUE POSTULA:						
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:						
Marque en una casilla de las 5 opciones a calificar, que otorga a esta entrevista considerando que cada casilla, tiene un valor de 0.5 y el valor máximo es de 2.5 (el valor mínimo para la habilitación del candidato a la siguiente etapa es de 9pts).						
CUALIDAD	DESCRIPCION	CALIFICACION				
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA.	Cuenta con los conocimientos y experiencias necesarios para desarrollar las actividades del puesto.	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE ADAPTABILIDAD	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra.					
HABILIDAD Y COMUNICACIÓN	Escuchar, hacer preguntas, y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva.					
REQUERIMIENTOS PERSONALES	Demuestra tener iniciativa, seguridad ante dificultades laborales, actitud positiva y motivada.					
ORIENTACION AL SERVICIO	Manifiesta ser cordial, tener empatía y trabajar activamente la manera de ayudar a los demás					
TRABAJO EN EQUIPO	Expresa cooperación, trabajar de manera coordinada con los demás y confianza.					
OBSERVACIONES ADICIONALES DURANTE LA ENTREVISTA:						
TOTAL, DE CALIFICACION ASIGNADA (Marca en la casilla correspondiente)						
Total, puntos		Habilitado		No habilitados		
PUNTAJE	NIVEL		FIRMA NOMBRE DEL ENTREVISTADOR			
1	NADA DESARROLLADO					
2	POCO DESARROLLADO					
3	MEDIANTE DESARROLLO					
4	DESARROLLO					
5	ALTAMENTE DESARROLLADO					

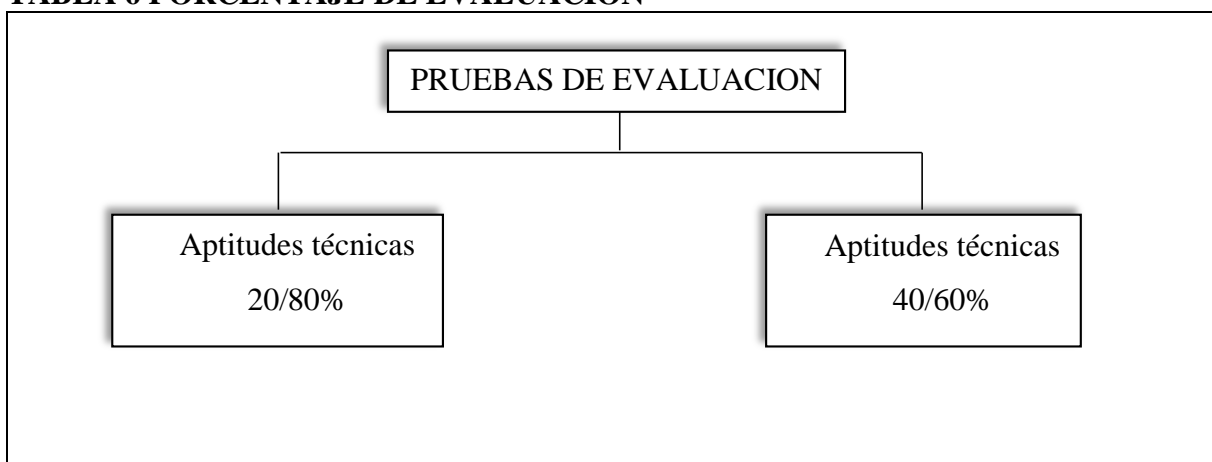
Fuente: Elaboración propia.

La entrevista busca alcanzar el objetivo de conocer las aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia y capacidad de respuesta del candidato, pero también se debe tomar en cuenta que la selección busca a una persona motivada, que convenza de sus capacidades y que demuestre que se está haciendo la evaluación adecuada.

Etapa 3: Pruebas de Evaluación

Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para obtener la evaluación de los mejores trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos, transferidos o que se han separado de la institución. El porcentaje para cada aptitud varía según las características del cargo, como se muestra en el siguiente gráfico.

TABLA 6 PORCENTAJE DE EVALUACION



Fuente: Elaboración Propia

Las pruebas se utilizan en la evaluación de personal para medir rasgos significativos del comportamiento y cualidades, el objetivo es determinar en qué medida una persona puede llegar a adecuarse a un puesto de trabajo determinado.

Se han considerado como las más significativas las siguientes:

TABLA 7 CUADRO DE INVESTIGACION DE REFERENCIAS

INVESTIGACION DE REFERENCIA	
NOMBRE DEL TRABAJADOR	
CARGO	
FECHA	
La que solicita la información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con la llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.	
1	¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba (nombre del candidato)?
2	¿Cómo calificaría su trabajo de 1 a 10 puntos, siendo 5 puntos como regular y 10 excelente?
3	¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?
4	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación (nombre del candidato) con su institución o empresa?
5	¿Si se presentara en futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?

Fuente: Elaboración Propia

Las referencias laborales describen la trayectoria del trabajador o solicitante dentro del campo de trabajo, las confirmaciones de las referencias son muy importantes ya que proporcionan una idea general de cómo trabaja el individuo dentro de la institución, tomando en cuenta como se desarrolló en su antiguo empleo. Toda la información recabada es complementaria para tomar una decisión más objetiva.

Etapa 5: Informe de los Resultados Finales

Una vez aplicadas todas las técnicas que integran el plan de evaluación de desempeño, se realiza el debido análisis de los resultados que arrojan las técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva, con mayor grado de certidumbre concerniente al candidato seleccionado es la persona idónea para ocupar el puesto que se asignó o el puesto vacante.

El informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los trabajadores o postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas, aquellos que hayan superado las pruebas de evaluación de desempeño, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio.

➤ **Informe de Sugerencia de terna**

El informe deberá incluir: datos generales del candidato o trabajador, puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e incorporar las entrevistas realizadas a los trabajadores. También se deberán incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de evaluación de desempeño con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

TABLA 8 RESULTADOS

N°	Nombres	Pruebas	Ponderación	Posible Empleo	
1		Conocimientos Técnicos	40/60%	Área de Producción	
2		Personalidad y conocimientos	60/75%	Área Bienes y Servicios	
3		Inteligencia	75//85%	Área de Contabilidad	
4		personalidad e Inteligencia	85/90%	Área Administrativa	
5		Todas las anteriores	90/100%	Secretaria Municipal	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 9 CUADRO COMPARATIVO DE LOS TRABAJADORES

CUADRO COMPARATIVO DE LOS TRABAJADORES (MÉTODOS DE PONDERACION)											
N	Nombre Completo	Hora Citada	Valoración de Datos		Valoración de la Presentación Salarial	Valoración de la Entrevista	Pruebas de Evaluación				Total, Ponderación
			Curriculum Vitae	Entrevista de Evaluación	Según Solicitud de Empleo	Formulario de Evaluación de Entrevista	Referencias Laborales	Pruebas de Conocimiento Técnicos	Prueba de Inteligencia	Prueba de Personalidad	Puntuación Final
			5 Pts	5 Pts	5 Pts	15 Pts	20 Pts	15 Pts	15 Pts	20 Pts	100Pts
1											
2											
3											
4											
5											

Nota: En las Pruebas de Evaluación, los porcentajes varían según el tipo de cargo y por la ejecución de las pruebas.

Fuente: Elaboración propia.

16 PRESUPUESTO DE INVERSION DE LA PROPUESTA

16.1 Presupuesto del Proyecto

Como este documento es una inversión académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta “Manual de Evaluación de Desempeño del Personal para el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva” en el periodo 2019, será únicamente para la elaboración y conclusión de proyecto de grado, el cual demandó los gastos de la persona que elaboró dicha propuesta.

Tabla 10 Presupuesto General (Expresados en bolivianos)

Actividad	Unid.	Cant.	P/u	Total
Levantamiento de información	Global	8	100,00	800,00
Fotocopia de los Instrumentos	Global	10	50,00	500,00
Compra de la Computadora para Proceso y Tabulación de la Información	Global	1	5280,00	5280,00
Compra de la Impresora Epson	Global	1	1850,00	1850,00
Compra de Material de Escritorio	Global	1	400,00	400,00
Servicios de Internet	Global	1	200,00	200,00
Transporte	Global	1	950,00	950,00
Conclusión de la Elaboración del Proyecto y Presentación Final	Global	1	250,00	250,00
TOTAL				10,230,00

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 10, 230,00 (Diez mil doscientos treinta 00/10)

17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

TABLA 11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Elaboración del Perfil del Proyecto de Grado	■	■	■	■					
2	Presentación y Defensa del Perfil			■	■					
3	Recolección de Datos				■	■	■			
4	Procesamiento de los Datos					■	■			
5	Representación de los Datos					■				
6	Análisis y Discusión de los Datos					■				
7	Elaboración de la Propuesta						■	■	■	
8	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones							■		
9	Estructuración del Informe Final del P. G							■	■	■
10	Revisión Primer Borrador								■	■
11	Presentación y Defensa del Informe Final									■

Fuente: Elaboración propia.

18 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

18.1 Conclusiones

- Se desarrolló el diagnóstico al Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, obteniendo resultados valiosos para base de la elaboración de la propuesta.
- Se contextualizó las pruebas de desempeño de acuerdo a las necesidades de los trabajadores del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva del Departamento Pando.
- Se diseñaron las técnicas e instrumentos con las cuales se evaluó a los trabajadores del área de producción y se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de la propuesta de Manual de Evaluación de Desempeño del Personal para el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva.
- Se estructuró un manual de Evaluación de Desempeño en el cual se define cada uno de sus componentes para detectar falencias en los trabajadores del Área de Producción del Municipio de Villa Nueva.

Los trabajadores entrevistados están de acuerdo en aplicar un manual de evaluación de desempeño del personal y que ayuden a una mejor evaluación del personal y tener a los correctos e idóneos en sus puestos para el mejor desarrollo de las actividades dentro del municipio y garantizar de esta manera un servicio eficiente.

Se concluye que la propuesta planteada coadyuvará a mejorar la evaluación de desempeño, tanto administrativo y personal de producción en el área del municipio de Villa Nueva, es por eso que implementar un manual de evaluación de desempeño del personal, representa un instrumento básico dentro de la institución, pues realizado de manera específica, se podrá contar con un personal idóneo para llenar las necesidades de la institución, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto personal como beneficios para la institución en el cual se desenvuelve.

18.2 Recomendaciones

Al Honorable Alcalde municipal:

- Se le recomienda aplicar la propuesta para mejorar el desempeño de los trabajadores del Área de Producción, y así estos logren hacer cumplir los objetivos que tiene dicha área, esta propuesta también puede ser aplicada en todas las otras áreas que hay dentro del municipio.

Al Secretario Administrativo Financiero:

- Ponga esta propuesta en funcionamiento en todas sus áreas donde usted pueda evaluar el desempeño de sus trabajadores, para así mejorar el rendimiento y lograr detectar las falencias y el no cumplimiento de los objetivos del municipio.

A los Lectores:

- Utilizar el trabajo como base para hacer nuevos trabajos de control y de evaluación de desempeño de distintas instituciones, también se puede aplicar en distintas instituciones donde existan dificultades con el desempeño de los trabajadores.

También se propone al Área de Recursos Humanos del Municipio de Villa Nueva, implementar este manual de evaluación de desempeño del personal y encontrar las falencias que tienen los trabajadores y así saber cuáles son las personas adecuadas e idóneas que tengan las habilidades y conocimientos que los diversos puestos que necesitan, este manual será de gran apoyo para mejorar algunas falencias que va suscitando, mismo que evitara en gran medida el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos y que no reúna las características requeridas para el puesto vacante.

Es necesario que el área de Recursos Humanos trabaje bajo un diseño establecido de una descripción del perfil de puesto, acorde al cargo vacante o cargo ocupado por el individuo, lo cual permitirá mejorar la estructura del proceso de evaluación de desempeño y así tener los candidatos que ayuden a contribuir a los objetivos de la institución.

Se recomienda aplicar el nuevo formato que vaya de acorde con el perfil del puesto, especificando sus generalidades que el postulante o ya funcionario deba cumplir como:

experiencia en el campo laboral, curso de capacitación, título profesional, técnico medio, etc. acompañado del Currículum Vitae adjunto la documentación de sustento.

La aplicación de pruebas nos dará ideas más claras para predecir el comportamiento. Para asegurarse de tener al mejor personal es importante evaluar todos sus aspectos y considerar no solo la situación pasada y actual, si no la posibilidad de crecimiento y el potencial que presenta. Es importante comprender que el candidato que entra o que ya se encuentra laborando dentro de la institución no solo va suplir una necesidad actual, sino que tiene que cumplir con las necesidades futuras de la institución.

Los resultados que arrojen las pruebas nos permiten conocer los potenciales de los candidatos, pudiendo reducir las brechas entre el perfil ideal y el perfil actual. Así no solo se considera la experiencia actual, sino también su capacidad de aprendizaje y de desarrollar nuevas competencias.

El área de Recursos Humanos al momento de evaluar su personal deberá entregar información y capacitación a los trabajadores sobre la Misión, Visión y Objetivos de la institución. Así también crear una cultura laboral de conciencia en todo el personal del Área de Producción y de todo el Municipio de Villa Nueva. Sobre la integración, comunicación, el cumplimiento de los objetivos y generar compromiso laboral y compromiso organizacional con la entidad.

BIBLIOGRAFIA

Avila. (evaluacion del personal). 2006.

Barrientos. (2005).

Bustamante, S. y. (Proceso de Evaluacion de Desempeño). 2008.

Cerda. (2013). *Metodos de Evaluacion del Desempeño Laboral* .

Cerda. (Metodos analitico - Sintetico). 1998.

Chiavenato. (1999). *Evaluacion de Desempeño*. Mexico: Mc Graw.

Chiavenato. (2000). *Evaluacion de Desempeño*. Mexico: McGraw Hill Mexico D.F.

Chiavenato. (2001). *Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño*.

Chiavenato. (2011). *la entrevista*.

Chiavenato. (2011). *Manual de Evaluacion de Desempeño*. Mexico: Mc Graw.

chiavenato. (administracion personal). *Mc Graw Hill*. mexico: 2011.

Chiavenato. (McGraw - Hill Interamerican, S A.). *Capital Humano*. Mexico: 1998.

Chiavenato. (mexico). 2011.

chiavenato, s. y. (s.f.).

Daniels. (2013). *Finalidades y Necesidades de la Evaluación*.

Daniels, A. C. (Tipos de Evaluacion de Desempeño de Personal). 2001.

davalos. (gestion administrativa). *paraninfo*. barcelona españa: 2004.

Desempeño, G. d. (2009). *Bustamante* .

Desempeño, T. d. (2008). *Arthur W. Sherman*.

Desempeño, T. d. (2008). *Arthur W. Sherman*.

Fernandez, H. y. (Diseño de Investigacion). 2004. Mexico.

frederick, t. (teoria clasica). 1903.

G.A.M.V.N. (Planificacion estrategica). 2019.

Garcia. (Evaluacion de Desempeño de Personal). 2006.

Grados, J. (Evaluacion de Desempeño del Personal). 2002.

padilla. (Manual de evaluacion de personal). 2006.

Peralta, A. R. (Analisis del Curriculum Vitae). 2011.

Sabino. (1992). *Diseño de Investigacion*. panapo caracas: Ed. Panamericana.

Sabino. (Descripcion del proceso (PEVA)). 1992.

Sherman, A. W. (2008). *Teoria de la Evaluacion de Desempeño*.

Taylor, F. (teoria cientifica). 1903.

Waterman, T. P. (Medicion de Desempeño). 1982.

Weihrich. (1997). *Entrevista de Selección*.

Weihrich, K. y. (Administracion por Objetivos). *McGraw - Hill Interamericana*. Mexico: 1994.

Werther. (Parametros de Desempeño). *Mc Grand Hill*. Mexico: 2003.

Wherter. (informacion del puesto). 2008.

wherter W. y Davis, K. (Entrevista Final). 2008.

wherter, W. (Generalidades de la Evaluacion de Desempeño). *Mc Gran Hill*. Mexico: 2003.

Wherter, W. y. (entrevista). 2008.

Webgrafia.

([http://www., administracion.personal](http://www.administracion.personal), s.f.)

([http://www., capital.humano](http://www.capital.humano), s.f.)

([http://www., desempeno.de.personal](http://www.desempeno.de.personal), s.f.)

([http://www., diseño.de.evaluacion](http://www.diseño.de.evaluacion), s.f.)

([http://www., generalidades.de.evaluacion](http://www.generalidades.de.evaluacion), 2019)

([http://www., instrumentos](http://www.instrumentos), 2001)

([http://www., la.entrevista.](http://www.la.entrevista), s.f.)

([http://www., la.guia.de.entrevista](http://www.la.guia.de.entrevista), 2009)

([http://www., medicion.dedesempeno](http://www.medicion.dedesempeno), 2019)

([http://www., metodo.inductivo](http://www.metodo.inductivo), s.f.)

([http://www., metodos.analiticos.sinteticos](http://www.metodos.analiticos.sinteticos), s.f.)

([http://www., planificacion.estrategica.](http://www.planificacion.estrategica), s.f.)

([http://www., tecnicas.](http://www.tecnicas), s.f.)

([http://www., teoria.administrativa](http://www.teoria.administrativa), s.f.)

(<http://www.google>, 2019)

Anexo A**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECRETARIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
DEL G.A.M.V.N.**

Nombre:

Fecha:

Institución / Dpto. / Sección:

Lugar:

Cargo:

- 1.- ¿Cuénteme usted? ¿Qué sabe del desempeño de sus trabajadores?
- 2.- ¿Cuándo hay un conflicto laboral con los empleados como lo soluciona?
- 3.- ¿Los trabajadores que están bajo su supervisión cumplen en su área de trabajo?
- 4.- ¿Se lleva bien con todos los trabajadores?
- 5.- ¿Ud. Prefiere, trabajar solo o en equipo?
- 6.- ¿El área de Producción está cumpliendo con los objetivos planteados?
- 7.- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en el área de producción?
- 8.- ¿Existe un presupuesto bien elaborado que ayude a la ejecución de los proyectos agrícolas?
- 9.- ¿El área de Producción es eficiente dentro del municipio?
- 10.- ¿Cómo le gusta gestionar un buen equipo de trabajo?
- 11.- ¿Cómo se describiría su enfoque para gestionar proyectos agrícolas?
- 12.- ¿Si un miembro de su equipo no cumple con sus compromisos, que hace al respecto?
- 13.- ¿Usted cómo evalúa a sus trabajadores para conocer su nivel de desempeño?
- 14.- ¿Con quienes generalmente coordina las actividades relacionadas con el área de producción?
- 15.- ¿Usted cuenta con el material correspondiente a su área de trabajo para poder realizar sus actividades diarias?
- 16.- ¿En el área de producción cuentan con capacitaciones, talleres que les ayuden a mejorar la calidad de trabajo que realizan diariamente?

Anexo B**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA PARA LOS FUNCIONARIOS DEL AREA DE PRODUCCION DEL G.A.M.V.N.**

Nombre:

Fecha:

Institución:

Lugar:

Cargo:

- 1.- ¿Conoce su área de trabajo designado?
- 2.- ¿Es usted profesional en el área donde se desempeña?
- 3.- ¿Usted se consideró motivado para entrar al área de producción?
- 4.- ¿Usted ingreso al Área de Producción a través de otra persona?
- 5.- ¿Usted conoce las actividades que está ejerciendo en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?
- 6.- ¿Usted Lleva bastante tiempo trabajando en el Área de Producción del Municipio de Villa Nueva?
- 7.- ¿A usted le gusta el trato o los aspectos de su jefe?
- 8.- ¿Te consideras preparado para desempeñar las funciones de este puesto?
- 9.- ¿Te consideras una persona creativa?
- 10.- ¿La relación que usted tiene con su jefe le ayuda a desempeñarse mejor en su área de trabajo?
- 11.- ¿En el área de producción, el ambiente laboral es bueno para el desempeño de sus actividades diarias?
- 12.- ¿Cuándo tiene dificultad en desempeñar su trabajo cuenta con la ayuda o guía de su jefe?
- 13.- ¿En el área de producción cuentan con capacitaciones, talleres que les ayuden a mejorar la calidad de trabajo que realizan diariamente?
- 14.- ¿Usted Conoce sus funciones específicas según su cargo que desempeña?
- 15.- ¿Existe alguna persona que supervisa su trabajo?
- 16.- ¿Alguna vez ha recibido alguna observación sobre el trabajo que realiza?

Anexo C**FICHA BIBLIOGRÁFICA****Autor/a:** Chiavenato**Título:** Evaluación de Desempeño**Año:** 2000**Editorial:** McGraw Hill**Ciudad, País:** México D.F.**Resumen del Contenido**

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

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, esto toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo D Fotografía.

Fotografía 1: Área de Producción del Municipio de Villa Nueva, cosecha de arroz



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 2: Socialización sobre los objetivos del Área de Producción.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 3: Limpieza y Siembra de frejol.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 4: Indicaciones sobre uso de químicos.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 5: Responsables de los Proyectos Agrícolas.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 6: Cosecha del Frejol



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 7: Arroz Almacenado.



Fuente: Elaboración Propia