

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



TRABAJO DIRIGIDO.

Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los
Colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

Postulante: Lisbeth Zelada Guasase.

Tutor: Mgr. Solange V. Murillo Moscoso

Supervisor: Cap. Dim. Zeila Meneces Quisbert.

Cobija –Pando –Bolivia

2022

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar, agradecer a Dios por brindarme la vida, la salud, por haberme otorgado unos padres, hermanos maravillosos.

A mis padres; Regina Guasase Cordero por ser esa persona que me aconseja, la que me motiva a salir a adelante cada día, la persona que esta para mí a pesar de las dificultades. A mi padre Lizandro Zelada Tibubay por ser el sustento y apoyo de la familia.

De manera especial, agradecer a la Mgr. Solange V. Murillo Moscoso por compartir sus conocimientos, guiándome con rectitud por brindarme sus valiosos concejos.

A si mismo agradecer al jefe del Distrito Geográfico Cobija por permitirme realizar el presente Trabajo Dirigido y brindarme la información necesaria para la realización del trabajo.

A cada uno de mis docentes de mi etapa escolar y universitaria ya que fueron sembrando sus conocimientos y gracias a eso, hoy cosecho este grandioso logro.

A mis amigas Yessica Noelia Huary y Karolay Apaza Callaú por brindarme su ayuda, apoyo, amistad y compartir momentos inolvidables.

DEDICATORIA

El presente Trabajo está dedicado a Dios por ser el impulsor, creador de la vida. A mis padres quienes son mi sustento emocional, concejeros, los que me apoyaron para poder llegar hasta esta instancia de mis estudios. A mis hermanos por brindarme su compañía y protección. A mi tutora Mgr. Solange V. Murillo Moscoso por sus concejos y enseñanza. A mis amigas ya que sin esperar nada a cambio me brindaron su amistad, su apoyo y cariño.

Lisbeth Zelada Guasase.

Índice

Resumen

Abstrac

1.- INTRODUCCIÓN	xi
2. ANTECEDENTES	1
2.2. Nombre de la Institución.	1
2.2. Principal ejecutivo de la Institución.	1
2.3. Dirección de la Institución.	1
2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad	2
2.5. Actividades que realiza la Institución.	2
2.6. Importancia social de la Institución.	3
2.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.	4
2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido	4
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA (S) A RESOLVER CON EL PROYECTO.	4
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	5
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	6
6. OBJETIVOS.	7
6.1. Objetivo general.	7
6.2. Objetivos específicos.	7
7. ALCANCE DEL TRABAJO.	7
8. RESULTADOS PREVISTO.	8
9. MARCO CONCEPTUAL.	9
9.1. Organización.	9
9.2. Centralización.	9
9.3. Organizaciones centralizadas.	10
9.4. Evaluación.	10
9.5. Evaluación de Desempeño.	10
9.7. Herramienta de calidad.	11
9.8. Hoja de verificación.	11
9.9. Hoja de verificación de frecuencia.	11
9.10. Desempeño laboral.	12
9.11. Habilidades humanas.	12

9.12. Motivación.	12
9.13. Diseño.	13
9.14. Estrategias.	13
9.15. Desempeño.	13
9.16. Responsabilidad.	13
9.17. Obligaciones.	14
9.18. Eficiencia.	14
9.19. Eficacia	14
9.20. Colaboradores.	14
9.21. Funcionarios.	15
9.23. Comunicación.	15
9.24. Trabajo de campo.	15
10. METODOLOGÍA.	16
10.1. Tipos de investigación.	16
10.2. Enfoque de investigación.	16
10.3. Método.	16
10.4. Población y Muestra.	17
10.4.1. Población.	17
10.4.2. Muestra.	17
10.5. Técnicas e instrumentos de investigación.	17
11. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN.	19
11.1. Histórico institucional	19
11.2. Misión.	20
11.3. Visión.	20
11.4. Organigrama.	21
11.4.1. Distrito.	21
12. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO.	31
13. PROPUESTA CENTRAL.	39
13.1. La motivación.	39
13.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg.	40
13.1.2. Modelo contingencial de motivación de Vroom.	41
13.2. Comunicación.	44
14. EVALUACIÓN Y RESULTADOS.	48

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS.	53
ANEXOS	56

Índice figuras

Figura 1. Vista Satelital de la del Distrito Geográfico.	1
Figura 2. Misión del Instituto Geográfico Militar.	20
Figura 3. Visión del Instituto Geográfico Militar.	20
Figura 4. Organigrama del Distrito Geográfico Cobija.	21
Figura 5. Análisis FODA	35
Figura 6. Modelo básico de motivación.	39
Figura 7. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.	40
Figura 8. Tres factores de la motivación para producir.	42
Figura 9. Modelos de expectativas aplicadas.	42
Figura 10. Principales propósitos de la comunicación como actividad general.	45
Figura 11 Ficha de trabajo La administración en la sociedad moderna.	57
Figura 12. Ficha de trabajo importancia de la comunicación.	57
Figura 13. Ficha de trabajo Aspectos administrativos en las organizaciones.	58
Figura 14. Frontis Distrito Geográfico Cobija.	58
Figura 15. Distrito Geografico Cobija.	59
Figura 16. Entrevista a jefe del Distrito.	59
Figura 17. Entrevista al subjefe de Distrito.	59
Figura 18. Entrevista al jefe de Recursos Humanos.	60
Figura 19. Entrevista al jefe de logística.	60
Figura 20. Entrevista al secretario y encargado de deportes.	60
Figura 21. Entrevista al responsable de la secc. de Caja	60
Figura 22. Llenado de la hoja de verificación (jefe de Distrito).	61
Figura 23. Llenado de la hoja de verificación por operador 1.	61
Figura 24. Llenado de la hoja de verificación por operador 2	61

Índice de tablas

Tabla 1. Preguntas de la guía de entrevista dirigidas al jefe y subjefe de Distrito.	22
Tabla 2. Preguntas de la guía entrevista dirigidas a los operadores.	25
Tabla 3. Respuesta guía de entrevista pregunta N°1, N°2.	26
Tabla 4. Guía de observación participante.	32
Tabla 5. Rango de calificación de evaluación del desempeño.	33
Tabla 6. Resultado de la evaluación de desempeño.	33
Tabla 7. Hoja de verificación de frecuencia.	34
Tabla 8. Teoría de los dos factores de Herzberg.	41
Tabla 9. Propuesta de diseño de estrategias.	47

Resumen

El presente Trabajo Dirigido se domina Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija. Por lo cual se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Qué estrategias se deben diseñar para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija? El objetivo general es Diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija, teniendo tres objetivos específicos; realizar el diagnóstico situacional del Distrito Geográfico Cobija aplicando una herramienta de evaluación del desempeño, identificar las estrategias que contribuirán a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija y presentar las estrategias que mejoren el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito Geográfico Cobija. Se aplicó la siguiente metodología; tipo de investigación descriptivo, el método descriptivo y analítico, enfoque de investigación cualitativo y las técnicas de la investigación de la documentación con su instrumento las fichas de trabajo, la entrevista con su instrumento la guía de entrevista, la observación participante con su instrumento la guía de observación. En conclusión, se dio respuesta a los objetivos específicos planteados, realizando las técnicas con sus instrumentos seleccionados, las estrategias identificadas fueron la motivación y la comunicación, una de las maneras de motivar es la dotación de herramientas necesarias como ser equipos tecnológicos con mayor capacidad en la comunicación realizar reuniones periódicas.

Palabras clave: Desempeño laboral, estrategia, colaboradores.

Abstrac.

This Directed Work is mastered Design of strategies to improve the labor performance of the collaborators of the Cobija Geographic District. Therefore, the following research question was raised: What strategies should be designed to improve the job performance of employees of the Cobija Geographic District? The general objective is to design strategies to improve the labor performance of the collaborators of the Cobija Geographic District, having three specific objectives; carry out the situational diagnosis of the Cobija Geographic District by applying a performance evaluation tool, identify the strategies that will contribute to improving the work performance of the collaborators of the Cobija Geographic District and present the strategies that improve the work performance of the officials of the Cobija Geographic District. The following methodology was applied; descriptive type of research, the descriptive and analytical method, qualitative research approach and documentation research techniques with its instrument the work sheets, the interview with its instrument the interview guide, participant observation with its instrument the guide observational. In conclusion, the specific objectives proposed were answered, carrying out the techniques with their selected instruments, the identified strategies were motivation and communication, one of the ways to motivate is the provision of necessary tools such as technological equipment with greater capacity in Communication Hold regular meetings.

Keywords: Work performance, strategy, collaborators.

1.- INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Dirigido está orientado en la realización de un Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

En la actualidad es muy importante contar con un capital humano que se desempeñe eficazmente y eficientemente en su puesto de trabajo. Para Castro (2016) las empresas dependerán de gran manera de la capacidad, competencia y conocimiento de los trabajadores, por eso las empresas deben de contar con trabajadores competentes, por ende, para poder saber si los colaboradores están cumpliendo sus funciones de acuerdo a lo establecido en sus cargos es necesario evaluar el desempeño porque ayudara a afinar la eficiencia e implementar estrategias.

Bajo esta premisa, Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad.

Para el desarrollo del trabajo dirigido se empleó la siguiente metodología de investigación permitiendo la recolección de información necesaria para la realización trabajo. Utilizando un tipo de investigación descriptivo; con un enfoque cualitativo; los métodos de investigación descriptivo y analítico; las técnicas de investigación de la documentación con su instrumento las fichas de trabajo, las entrevista con su instrumento de investigación la guía de entrevista y la técnica de la observación participante con su instrumento las fichas de observación.

La población estudiada fueron todos los colaboradores que forman parte del Instituto Geográfico Militar, Distrito Geográfico Cobija siendo un total de 6 personas.

Dando respuesta a los objetivos específicos se llegó a las conclusiones, para la realización del diagnóstico situacional fue a través de las técnicas e instrumentos de investigación, además el aporte de las diferentes teorías contribuyo a identificar las estrategias de motivación y comunicación, las estrategias que mejorar el desempeño laboral es la dotación de equipos tecnológicos, fomentar la participación, ofrecer recompensas, realizar reuniones periódicamente, sesiones entre jefe y operadores.

2. ANTECEDENTES

2.2. Nombre de la Institución.

El presente trabajo se realizó bajo la modalidad de graduación de la carrera Administración de Empresas, Trabajo Dirigido ejecutado en el Distrito Geográfico Cobija (Instituto Geográfico Militar).

2.2. Principal ejecutivo de la Institución.

El Distrito Geográfico Cobija tiene como principal jefe de distrito al Cap. Dim. Zeila Meneces Quisbert, quien es la máxima autoridad en el Distrito Geográfico Cobija, es la encargada de dar seguimiento al cumplimiento de las actividades laborales de los colaboradores que integran la Institución.

2.3. Dirección de la Institución. (Calle o avenida, casilla, teléfono, fax, correo electrónico)

El Distrito Geográfico está ubicado en la Ciudad de Cobija en la: Av. Gral. J. Pando s/n, esquina Calle M. Mariknoll, correo electrónico: distrito.cobija99@hotmail.com

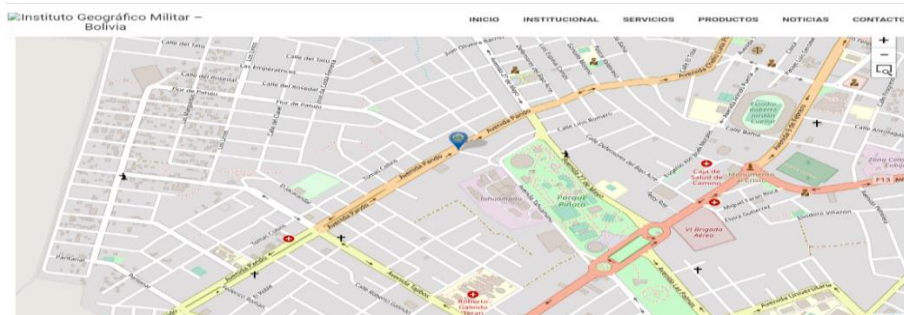


Figura 1. Vista Satelital de la del Distrito Geográfico.

Fuente: igmbolivia.gob.bo

2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad (es) a la cual se integrará el estudiante.

Bajo la modalidad de Trabajo Dirigido, se desarrolló el Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija, el mismo que se efectuó en las instalaciones del Distrito Geográfico Cobija.

2.5. Actividades que realiza la Institución. (Campo de acción)

El Instituto Geográfico Militar sujeta sus actividades bajo las normativas legales que certifica y avalan las diversas activadas que realiza la Institución:

- Ley del 21-DIC-1948 (Elevado a rango de Ley)
- Decreto Supremo N° 1158 del 06-May-1948 (Naturaleza Jurídica IGM)
- Decreto Supremo N° 2282 de 05-12-1950 (Decreto Reglamentario a la ley)
- Decreto Supremo N° 10902 de 08-10-1973 (Reconoce a la única Institución Técnica Cartográfica del Estado).

El Distrito Geográfico Cobija, realiza los siguientes trabajos:

- Levantamientos topográficos, estudio técnico y descriptivo de terrenos.
- Replanteos topográficos, operaciones que se lleva a cabo en un terreno a edificar los puntos o lindes básicos del proyecto.
- Nivelación, consiste en determinar las diferencias de elevación entre los diversos puntos de un terreno.

- Deslindes, consiste en marcar los límites de un determinado terreno y señalarlos con un elemento permanente.
- Planimetrías/ urbanizaciones.
- Red geodésica o densificación de puntos geodésicos, Es un conjunto de puntos (estaciones) de monitoreo continuo de datos del sistema de datos del sistema de posicionamientos global (GPS), distribuidas estratégicamente en un territorio, en los cuales se determina su posición geográfica (latitud, longitud y elevación).

El horario al que se rige el Distrito Geográfico Cobija es el siguiente:

- Mañana: 08:00 a 12:00
- Tarde: 14:00 a 18:00

2.6. Importancia social de la Institución.

Según el del Instituto Geográfico Militar a la cual es dependiente el Distrito Geográfico Cobija menciona que:

El Instituto Geográfico Militar. Es la Institución legalmente constituida para la generación de mapas en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia. Posee el personal técnico especializado en la temática de la tierra, lo que le permite desarrollar trabajos con alta precisión debido a que cuentan con redes geodésicas que enlazas a sus procesos cartográficos.

El Instituto Geográfico Militar cuenta todo el ciclo de producción espacial: desde el inicio del componente horizontal (X, Y), componente (alturas ortométricas, geoidales, elipsoidales y gravimétricas), pasando por el pos procesamiento en gabinete y su impresión final en mapas que aportan al ordenamiento y planificación del Estado, municipios y empresas privadas.

2.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.

El profesional a cargo de proyecto del Trabajo Dirigido es el jefe del Distrito Geográfico Cobija el Cap. Dim. Zeila Meneces Quisbert.

2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido.

De acuerdo al reglamento vigente de modalidad de graduación de la Carrera de Administración de Empresas, el tiempo máximo de ejecución para el trabajo dirigido es de 6 meses calendario.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA (S) A RESOLVER CON EL PROYECTO.

El objeto de estudio del presente trabajo es diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

El problema de investigación se originó porque se identificó que en el Distrito Geográfico Cobija los funcionarios desempeñan una dualidad de funciones. Por lo tanto, se debe buscar estrategias que ayuden al desempeño de los colaboradores de la institución para obtener mejores oportunidades y mayor productividad en los trabajos y/o puestos asignados acorde al organigrama establecido por la Institución.

Entre las causas identificadas se puede mencionar: los colaboradores desempeñan múltiples funciones dentro de las secciones que se describen en su organización interna (organigrama). El reducido personal con el que cuenta el Distrito Geográfico Cobija se debe a que es una

Institución centralizada dependiente del Instituto Geográfico Militar el cual se encuentra ubicado en la ciudad de La Paz.

Las causas mencionadas arriba traen consigo efectos como ser: bajo rendimiento laboral en la institución; quienes toman las decisiones están alejadas de los hechos o situaciones con lo que se trabaja habitualmente, los colaboradores suelen estar recargados de trabajo debido al gran número de tareas que debe atender.

En las diversas teorías existentes del desempeño laboral, indican que el desempeño es pieza fundamental en todas las organizaciones, siempre está presente en el entorno laboral porque las empresas tienden a ser eficaces, eficientes y mayormente productivas, considerando que su principal recurso es el capital humano mismo que debe estar preparado y capacitado para enfrentar ciertos retos y desafíos trabajando conjuntamente de la mano y comprometidos con las organizaciones. Chiavenato cita en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, a Katz, indicando que para poder tener un buen desempeño administrativo éxitos se cuenta con tres habilidades que son: habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales.

Se considera un problema de investigación porque el Distrito Geográfico Cobija al ser una Institución centralizada cuenta con un reducido personal, por lo tanto las tareas y funciones alternas a cada sección son distribuidas con los colaboradores existentes teniendo así que cumplir una duplicidad funciones.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué estrategias se deben diseñar para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija?

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La investigación se realizó con el propósito de proponer y diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral en el Distrito Geográfico Cobija, para lograr dicho objetivo como primera instancia se evaluó el desempeño de todos los colaboradores, dicha evaluación contribuyó a la elección de la mejor estrategia que esté acorde a la Institución.

El trabajo surge a raíz de identificar la forma de cómo está organizado el Distrito Geográfico Cobija, de acuerdo al número de funcionarios que están designados a este Distrito a los cuales se les delega diversas funciones generando una duplicidad de funciones que debe cumplir cada funcionario.

Para mejorar y garantizar la productividad de la institución y así tener calidad en el trabajo que desempeñan diariamente los miembros del Distrito Geográfico Cobija. De igual manera para garantizar el compromiso y la integración de los colaboradores con la institución logrando una comunicación efectiva, promoviendo el crecimiento personal profesional para que los resultados beneficien a la Institución Distrito Geográfico Cobija.

Finalmente, el trabajo de investigación beneficia directamente al Distrito Geográfico Cobija específicamente a los colaboradores que conforman la Institución, ya que se brinda conocimientos estratégicos que ayude a los colaboradores del Distrito a desempeñar con eficiencia, eficacia las obligaciones, expectativas y responsabilidades que tiene cada uno de ellos de acuerdo al área o sección en la cual se desempeña.

6. OBJETIVOS.

6.1. Objetivo general.

Diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

6.2. Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico situacional del Distrito Geográfico Cobija, aplicando una herramienta de evaluación del desempeño.
- Identificar las estrategias que contribuirán a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.
- Presentar las estrategias que mejoren el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito Geográfico Cobija.

7. ALCANCE DEL TRABAJO.

El alcance del trabajo de la investigación es diseñar y proponer estrategias que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en el Distrito Geográfico Cobija, realizando un diagnóstico situacional de la Institución aplicar una herramienta de control de calidad que mida el desempeño de cada miembro y de esta manera seleccionar y diseñar la mejor estrategia que se adapte al Distrito Geográfico Cobija.

8. RESULTADOS PREVISTO.

Con el presente Trabajo Dirigido se pretendió tener resultados prácticos, eficaces y eficientes con el Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija. A través de la utilización de una de las herramientas de control de calidad, la hoja de verificación de Kaoru Ishikawa, estas herramientas se utilizan para definir, medir, analizar y proponer soluciones a los problemas que interfieren al rendimiento. Al contar con el resultado de medición del desempeño, se procederá a realizar el Diseño de las estrategias enfocadas hacia una de las habilidades; habilidades humanas que cita Chiavenato en su libro introducción a la teoría general de la administración en la 7ª edición.

9. MARCO CONCEPTUAL.

9.1. Organización.

Autores como Kootnz y Weihrich (1999), y Robbins y Coulter (2000), expresan que en el contexto competitivo, la administración es una de las actividades humanas más importantes. Cada organización requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño, conseguir y asignar diferentes recursos, etc.

Según Chiavenato (2011), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

9.2. Centralización.

Según Chiavenato (2007) menciona que:

La centralización enfatiza en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupa en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionados con la unidad de mando.

9.3. Organizaciones centralizadas.

En una estructura organizativas centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentran en la parte superior y solo unas pocas personas son las responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización. (Barria & Chen, 2015)

9.4. Evaluación.

Según Uriarte (2020) La evaluación puede concebirse como un proceso dinámico, que tiene por objetivo analizar conductas, rendimientos y logros relacionados con una serie de objetivos planteados a priori.

9.5. Evaluación de Desempeño.

Según Andrés (2021) La evaluación del desempeño es una herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de recursos humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla.

Según Chiavenato, (2001) la evaluación del 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 del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011)

9.6. Herramientas para evaluar el desempeño.

Las herramientas de evaluación del desempeño permiten potenciar las habilidades y competencias de tus empleados de una forma sencilla, organizada y productiva. (Andrés, 2021)

9.7. Herramienta de calidad.

Lo que llamamos las siete herramientas de calidad es un conjunto de mitologías que fueron reunidas por Kaoru Ishikawa y están ampliamente difundidas como forma de mejorar los procesos de las empresas. Se utilizan para definir, medir, analizar y proponer soluciones a los problemas que interfieren en el rendimiento y el resultado de la empresa. (Ramos, 2018)

9.8. Hoja de verificación.

Es una lista de elementos preestablecidos que se marcan a partir del momento en que se realicen o se evalúen. Se utiliza para la certificación de los pasos o elementos preestablecidos se han cumplido o para evaluar en qué nivel están. (Ramos, 2018)

9.9. Hoja de verificación de frecuencia.

Según Betancourt (2016), con la hoja de verificación de frecuencia se definen las categorías para recoger datos anotando el número de veces que se presentan.

9.10. Desempeño laboral.

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo, estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (Palaci, 2005)

Chiavenato, (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad.

9.11. Habilidades humanas.

Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas. Chiavenato (2007)

9.12. Motivación.

Mantener a los colaboradores motivados genera un mayor compromiso con la empresa, resalta las ganancias de trabajar y conseguir objetivos, además, de aumentar el compañerismo y comunicación. (Sebastián, 2021)

9.13. Diseño.

Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que hace. (Yarda, 2020)

9.14. Estrategias.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

9.15. Desempeño.

El desempeño es el resultado del esfuerzo aplicado para obtener un resultado deseado en un determinado plazo de tiempo. (Contreras, 2021)

9.16. Responsabilidad.

La responsabilidad es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguna u otra manera. (Andrés, 2007)

9.17. Obligaciones.

Obligación es aquello que una persona esta forzada (obligada) a hacer. Puede tratarse de una imposición legal o de una exigencia moral, ejemplo: si quieres seguir trabajando para nosotros tiene la obligación de llegar puntual todas las mañanas. (Pérez y Merino, 2011).

9.18. Eficiencia.

Chiavenato (2004) expresa que la eficiencia es:

La capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa la utilización correcta de los recursos disponibles.

9.19. Eficacia

Según Sánchez (2020), la eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de restos de producción y su cumplimiento bajo sus propios parámetros.

9.20. Colaboradores.

Según Córdova (2019) Un colaborador es una persona que realiza un aporte personal de manera voluntaria donde no existen relaciones de subordinación o dependencia respecto de otras personas.

9.21. Funcionarios.

Un funcionario es aquella persona que presta sus servicios a la administración pública, esta persona posee una vinculación estatutaria con el Estado, así como una relación laboral en la que el funcionario desempeña su trabajo. (Morales, 2020)

9.22. Operadores.

Se entiende por operador u operadores a aquel trabajador que por lo general se encarga de realizar algún tipo de actividad relacionada con maquinaria o tecnología de cualquier modelo. Es básicamente la de una persona que ha sido elegida en un espacio laboral o profesional para desarrollar una actividad más bien acotada o específica. (Bembibre, 2009)

9.23. Comunicación.

Según Peiró (2021), la comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso interviene un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto.

9.24. Trabajo de campo.

Según Gonzales (2020), Conjunto de acciones para la obtención de datos de fuentes primarias de información de forma directa.

10. METODOLOGÍA.

10.1. Tipos de investigación.

La investigación se realizó con el tipo de investigación descriptivo, porque permitió describir las estrategias que se pueden emplear para el mejoramiento del desempeño laboral en el Distrito Geográfico Cobija.

10.2. Enfoque de investigación.

Se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, debido a que la recolección de información fue para el análisis sobre el desempeño laboral que aportó a la realización del trabajo contribuyendo al diseño de estrategias adecuadas para la solución del problema identificado.

10.3. Método.

Se empleó el método de investigación descriptivo, porque nos orientó en la búsqueda de información acerca del tema abordado desempeño laboral, permitiendo observar el objeto de estudio y plasmar las características y el proceso para determinar las estrategias que van a mejorar el desempeño laboral en el distrito geográfico Cobija.

De igual manera, se utilizó el método de investigación analítico, debido a que se estableció las relaciones que componen nuestro objeto de investigación.

10.4. Población y Muestra.

10.4.1. Población.

La población para la presente investigación fueron todos los colaboradores que conforman el Distrito Geográfico Cobija. Que hacienden a un total de 6 personas.

10.4.2. Muestra.

La muestra que se utilizó en la investigación es una muestra finita, considerando que se trabajó con la totalidad de los colaboradores (6 personas) del distrito Geográfico Cobija. Con el propósito de recolectar información necesaria y relevante para el estudio.

10.5. Técnicas e instrumentos de investigación.

Se utilizó la técnica de Investigación de la documentación, mediante el instrumento de las fichas de trabajo, la que permitió realizar la revisión bibliográfica, identificando teorías que dan sustento a la investigación.

De la misma manera, se aplicó la técnica de investigación de la entrevista con su instrumento la guía de entrevista semiestructurada, en la cual se contó con dos guías una para el jefe y el subjefe y la segunda especialmente para los operadores, esta técnica empleada permitió recabar información directa y precisa de las percepciones que tienen de cada uno de los colaboradores y de esa manera poder estructurar las estrategias que estén acorde al Distrito Geográfico Cobija.

Por último, se llegó a utilizar la técnica de la observación participante, para poder conocer directamente como se desenvuelven en sus funciones cada uno de los operadores de la Institución y contar con información directa y precisa, con esta técnica se utilizó el instrumento de la guía de observación, con sus instrumentos auxiliares como lo es las fotografías este instrumento ayudo a saber cómo los operadores desempeñan sus funciones.

11. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN.

11.1. Histórico institucional

Según fuentes históricas del Instituto Geográfico Militar, señala los siguientes antecedentes:

Los primeros antecedentes para el nacimiento del Instituto Geográfico Militar y de Catastración Nacional se remonta, al levantamiento del mapa general de la República, en los primeros años de la Republica por militares ingenieros.

Se tiene evidencia que entonces utilizaron como fuente de consulta inicial mapas históricos elaborados por grandes exploradores que recorrieron nuestro territorio. Después de la declaración de la Independencia Nacional, era predecible que conforme geográficamente su territorio.

El de 4 de noviembre de 1825, el Mariscal Antonio Jose de Sucre, por intermedio de una nota oficial, ordena la jefe del Estado Mayor, Gral. Francisco Burdett levantar un mapa de Cobija, Mejillones y otros, concluida la misión el Gral. Burdett en Chuquisaca el Mapa de la Costa de Atacama del Chaco entonces, se estable en Chuquisaca una Mesa de Ingenieros, una entidad que realiza actividad de Geodesia, Topografía y Cartografía.

El Instituto Geográfico Militar fue creado por Decreto Supremo de 18 de septiembre de 1936, durante la presidencia del Gral. David Toro, llenado el Instituto el nombre del pionero de la cartografía nacional Gral. Juan Mariano Mujía, denominada desde ese entonces como Instituto Geográfico Militar y de Catastración Nacional con sede en la ciudad de La Paz, cuenta con 17 Distritos Geográfico distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional.

El Distrito Geográfico Cobija, fue creado en el año 2002 bajo el mando del CNL. DAEN. Jhonny Montero Freyre comandante del Instituto Geográfico Militar y teniendo como Jefe de Distrito Geográfico Cobija al Cap. Dim. Rubén Cordero Vargas.

11.2. Misión.

Apoyar a los proyectos de Cartografía Nacional para contribuir al cumplimiento de la Misión del Instituto Geográfico Militar con la finalidad de lograr el desarrollo integral del país.

Atender los requisitos de la región con trabajos Cartográficos, Geodésicos-Topográficos, Proyectos Especiales y Demarcación de los Límites Interdepartamentales del Departamento de Pando establecido por ley. Apoyo técnico a las Unidades Militares acantonadas en su zona de responsabilidad, de la Guarnición de Cobija.

Figura 2. Misión del Instituto Geográfico Militar

Fuente: igmbolivia.gob.bo

11.3. Visión.

Constituirse en las Instituciones públicas más eficientes y reconocidas por la sociedad para la producción y generación de Cartografías, base del Desarrollo Nacional en todas las escalas y aplicaciones empleando la tecnología, experiencia y capacidad.

Figura 3. Visión del Instituto Geográfico Militar

Fuente: igmbolivia.gob.bo

11.4. Organigrama.

11.4.1. Distrito.

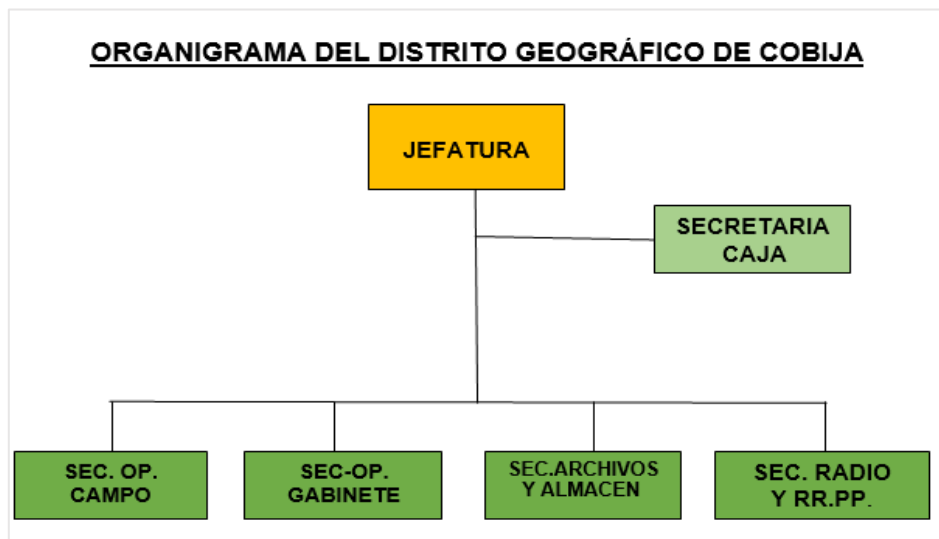


Figura 4. Organigrama del Distrito Geográfico Cobija.
Fuente: Distrito Geográfico Cobija.

La central Instituto Geográfico Militar Bolivia cuenta con un manual de organización y funciones en el cual se rige, de la misma manera cada Distrito que se encuentran a lo largo del Estado cuentan con una organización interna, como es el caso del Distrito Geográfico Cobija él cuenta con un manual de funciones específicamente para el Distrito.

Para la realización del diagnóstico situacional del Distrito Geográfico Cobija, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación como ser, la entrevista semiestructurada con su instrumento la guía de entrevista semiestructurada, la observación participante con la guía de observación como instrumento: Estas técnicas e instrumentos fueron aplicados a la totalidad de los operadores que forman parte del Distrito Geográfico Cobija.

La entrevista semiestructurada se aplicó al jefe, subjefe y operadores con su respectivo instrumento de recolección de datos como la guía.

Preguntas realizadas en la guía entrevista al jefe y subjefe del Distrito Geográfico Cobija.

Tabla 1

Preguntas de la guía de entrevista dirigidas al jefe y subjefe de Distrito.

Nº	PREGUNTAS
1	¿Qué cargo ocupa dentro de la Institución?
2	¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
3	¿Cuál cree usted que son sus fortalezas a la hora de realizar las funciones que desempeña?
4	¿La IGM como designa las funciones del personal para cada puesto de trabajo?
5	¿Se les brinda los medios necesarios para el logro de los objetivos con eficiencia?
6	¿La IGM cuenta, utiliza algún método para evaluar el desempeño de los colaboradores de la Institución?
7	¿Cada cuánto se realiza la evaluación?
8	¿Cómo cree es la comunicación de usted con cada colaborador?
9	¿Cómo cree usted que se puede mejorar el desempeño de cada colaborador?

Fuente: elaboración propia.

Una vez aplicada la entrevista se obtuvo la siguiente información:

Los entrevistados dan a conocer que cargo ocupan y el tiempo en el que están ejerciendo dichas funciones. En el Distrito Geográfico Cobija el cargo de mayor jerarquía es del jefe de distrito seguido del subjefe, los cuales están ocupados por el Cap. Dim. Zeila Meneces Quisbert con tiempo de 8 meses ejerciendo como jefe de Distrito seguido del Subjefe, Sof. 1ro Depps. Carlos E. Calle Rosas con 7 meses como subjefe de Distrito.

Referente a las fortalezas que los impulsa cada día el Cap. Meneces, menciona que la responsabilidad, trabajo en equipo y el empeño. Mientras que el subjefe Sof. 1ro. Calle indica que es la experiencia laboral. Cada uno de los entrevistados tiene una razón (fortaleza) que los impulsa a realizar, cumplir con sus labores asignadas en el Distrito Geográfico Cobija.

En lo que concierne a la forma de designar las funciones, el jefe Cap. Meneces indica que la central se rige bajo el Estatuto del Instituto Geográfico Militar y de manera interna en el Distrito lo que ella realiza es de acuerdo a sus capacidades profesionales y personales que demuestra cada operador. Por su parte el subjefe Sof. 1ro Calle menciona que es por el grado (antigüedad).

Por otro lado, el Cap. Meneces y el Sof. 1ro Calle concuerdan en decir que no se les brinda los medios necesarios en su totalidad que se les brinda lo esencial como ser material de escritorio, computadoras, equipos topográficos. A demás de manera conjunta pronuncian que dichos materiales tecnológicos mencionados anteriormente necesitan ser reemplazados por nuevos para poder trabajar mejor y brindar un buen servicio.

Cabe destacar que el Cap. Meneces respondió con un contundente No al preguntarle si la central les evalúa su desempeño laboral diciendo que no utilizan ningún método de evaluación. Por su parte el subjefe Sof. 1ro Calle mencionan que solo se rigen en una evaluación general a Nivel Ejército, a través de dicha evaluación evalúan el rendimiento de cada miembro de los diferentes Distrito distribuidos en todo el territorio nacional.

Así mismo, el Sof. 1ro Calle indican que la evaluación implementada por el ejército es realizada cada 6 meses.

Por otro lado, el Cap. Meneces indica que la comunicación que maneja con los operadores es muy buena. En este sentido el Sof. 1ro Calle menciona que su comunicación es buena, que se debe trabajar más en el tema de comunicación.

Cabe destacar las opiniones dadas por el jefe y subjefe en lo que respecta a cómo mejorar el desempeño laboral en el Distrito, Por su parte el Cap. Meneces indica que contando con mayor personal de esa manera se evitaría la dualidad de funciones y proporcionar un mejor ambiente de trabajo, donde se considere la implementación de mejores equipos tecnológicos, como también la infraestructura. En el caso del Sof. 1ro Calle menciona que para mejorar el desempeño se debe realizar reuniones periódicas para encontrar falencias y sus respectivas soluciones, además coincide con lo que indico el Cap. Meneces en lo que concierne en que solo se debería ocupar un cargo para que los operadores se puedan especializar.

Resultados de la entrevista a Directivos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas al jefe y subjefe del Distrito, afirmaron que: No se les brindan los materiales necesarios para desempeñar las funciones de campo y gabinete, la forma de designación de puesto desde la centras se rige en el Estatuto de la IGM de manera interna en el Distrito acorde a sus capacidades, concuerdan que no se les evalúa su desempeño laboral.

Entrevista a los colaboradores.

La entrevista fue implementada con la finalidad de conocer de manera más personal a cada uno de los colaboradores (operadores) que conforman la IGM, Distrito Geográfico Cobija, en que sección se desempeñan y cuáles son sus opiniones acerca de cómo se maneja la designación de funciones al ser una Institución Centralizada.

Preguntas realizadas en la guía entrevistas a los operadores del Distrito

Tabla 2

Preguntas de la guía entrevista dirigidas a los operadores.

Nº	Preguntas
1	¿Qué cargo ocupa dentro de la Institución?
2	¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
3	De qué forma se postuló para ser parte de la IGM. Distrito Geográfico Cobija
4	¿Cuál cree usted que son sus fortalezas a la hora de realizar las funciones que desempeña?
5	¿Se les brinda los medios necesarios para lograr realizar sus funciones con eficiencia?
6	¿Cómo se les evalúa su desempeño laboral en la Institución?
7	¿Cómo calificaría la comunicación de usted con sus compañeros de trabajo?
8	¿Está de acuerdo que exista duplicidad de funciones en el Distrito?
9	¿Cómo cree usted que se puede mejorar el desempeño de cada colaborador?

Fuente: elaboración propia.

Una vez aplicada la guía de entrevista a los operadores se obtuvo la siguiente información:

Cargos ejercidos por los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija:

Tabla 3

Respuesta 1º y 2º Cargos ejercidos por los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

Entrevistado	Cargo que desempeña	Tiempo
Sof. Incl. Trafo. Lino Gonzalo Mamani Lima.	- Jefe de la Sec. Logística y servicios.	2 años
	- Encargado de transporte	
	- Encargado de infraestructura y operador.	
Sagto. 2do Trafo. Isau Carrasco Segales.	- Operador	7 meses
	- Secretario	
	- Auxiliar operaciones	
	- Responsable de la Sec. Deportes.	
Sagto 2do Trafo. Roly V. Canaviri Fernández.	- Encargado de la Sec. I Recursos Humanos.	8 meses
	- Encargado de la Sec. V. Administrativo	
	- Responsable de activos fijos.	
Sof. Incl. Trafo. Manuel Oscar Paucara Quispe.	- Cajero	1 año y 6 meses
	- Topógrafo	

Fuente: elaboración propia.

Las funciones que deben cumplir cada operador se describen a continuación:

El Sagto. 2do Trafo. Isau Carrasco Segales. Su función es de recibir y enviar la correspondencia al Comando del IGM., Como a las diferentes reparticiones tanto públicas como privadas, en el tiempo establecido. Previa orden del jefe de Distrito elaborará Notas de Servicio y Memorándums para el personal del Distrito. Establecer el registro de numeración única de la correspondencia expedida, llevando el archivo correlativo de la documentación recibida como

expedida. Hará llegar la documentación expedida a la repartición respectiva o envío de correspondencia por medio terrestre. Llevar la Agenda de reuniones y entrevistas que tiene la Jefatura de Distrito. Elaborar los contratos de trabajo a pedido de partes. Mantener constante comunicación con el Comando y los Distritos en los horarios establecidos. Recibir y enviar los radiogramas, dirigidos al Instituto Geográfico Militar u otros Distritos.

Sof. Incl. Trafo. Manuel Oscar Paucara Quispe. Es el responsable del manejo de la parte económica y financiera del Distrito. Recibirá el pago del material cartográfico que salga a la venta, previa nota del encargado o responsable de dicha sección. Recibirá el pago de contratos para proyectos especiales que se realice previa otorgación de recibos oficiales y/o facturas correspondientes. Realizará los pagos de los servicios básicos y alquileres de las oficinas. Realizará los pagos de los Viáticos al personal de acuerdo a los proyectos ejecutados. De acuerdo a necesidades realizará las compras de materiales e insumos para la oficina. Si se presenta alguna irregularidad en su Sección comunicará inmediatamente al jefe de Distrito.

Sof. Incl. Trafo. Lino Gonzalo Mamani Lima. Llevará el registro del material cartográfico sobre la recepción y venta en forma mensual. El responsable del instrumental Topográfico y/o Geodésico que cuenta el Distrito Geográfico. Recibirá bajo inventario todo el instrumental topográfico y velará por su correcto manejo y empleo, es encargado de su mantenimiento controlando que después su empleo se realice la limpieza que corresponde. Para cada proyecto entregará los equipos bajo inventario al operador, asimismo revisará estos a su retorno, verificando que no exista daño alguno.

Sagto 2do Trafo. Roly V. Canaviri Fernández. Realizará las notas de registro y hará llegar las mismas a la Sección Caja. Proporcionará información cartográfica a las personas que así lo soliciten. Elaborará los pedidos de material cartográfico para el Distrito, comunicando al inmediato superior. Si existiese alguna irregularidad en su Sección comunicará al inmediato superior. Controlará el instrumental periódicamente comprobando que todo este orden.

En los que concierne a la postulación al cargo tanto el Sof. Incl. Trafo Lino Mamani, Sagto 2do Trafo. Roly Canaviri y el Sof. Incl. Trafo. Manuel Paucara, coinciden en la forma en la que llegaron a formar parte del Distrito ellos fueron designados mediante orden/cambio de destino por parte de la central el Instituto Geográfico Militar. El Sagto 2do Trafo Isau Carrasco menciona que el solicito ser derivado al Distrito Geográfico Cobija.

Referente a las fortalezas que los impulsa cada día, los funcionarios mencionan de manera diferente sus fortalezas. Para el Sof. Lino el menciona que su fortaleza es su familia (padres e hijos) al igual que el Sagto 2do Carrasco pero agregó algo más mencionado que la obtención de experiencia y ser un buen operador es su fortaleza. Mientras que el Sagto 2do Canaviri responde que su máximo impulsor es la responsabilidad.

Para el Sof. Incl. Paucara afirma que cumplir con los trabajos e informes a plazos impuestos, sin importar el tiempo que demore es su máxima fortaleza y el Sagto 2do Carrasco dice que su fortaleza es su familia, la obtención de experiencia ser un buen operador.

Por otro lado, la totalidad de los entrevistados mencionan que se les brinda lo esencial para la realización de los trabajos como ser: material de escritorio, cuentan con computadoras, movilidad, equipos para realizar los trabajos de campo. Es este caso concuerdan con el Jefe Cap. Zeila Meneces y Subjefe Sof. 1ro Carlos E. Calle del Distrito que los equipos necesitan ser reemplazados por nuevos ya que con los que cuentan actualmente son obsoletos necesitan un cambio para así mejorar en la calidad de las funciones que desempeñan.

Cabe destacar que los cuatro entrevistados dan a conocer cómo se les evalúa su desempeño en la institución, el Sagto 2do Canaviri, el Sof. Incl. Paucara y el Sagto 2do Carrasco concuerdan que el método con el cual se les avalúa es a través de la hoja de desempeño profesional alguno

de los criterios que se toman en cuenta dentro de dicha hoja son: disciplina, responsabilidad y buen desempeño, mencionan los colaboradores entrevistados. Y el operador Sof. Incl. Trafo Lino Mamani, restante menciona que se los avalúa de acuerdo al proyecto que ejecutan.

Al mismo tiempo calificaron la comunicación que ellos mantiene dentro de la institución el Sagto 2do Canaviri al igual que el Sof. Incl. Trafo Lino Mamani, optaron por el criterio de muy bueno, esto da a entender de que la comunicación que el maneja con sus camaradas es la mejor, el Sof. Incl. Trafo. Manuel Paucara respondió a la pregunta formulada eligiendo por el criterio bueno, diciendo que se debe mejorar ese factor el cual es la comunicación que el maneja con los demás y el Sagto 2do Trafo Isau Carrasco al igual que el operador Paucara opto por la opción de que decía buena.

De la misma manera dan a conocer si están de acuerdo con la duplicidad de funciones que existe dentro de la institución. Los Sagto 2do Trafo. Roly Canaviri, el Sof. Incl. Trafo Lino Mamani y el Sagto 2do Trafo Isau Carrasco optaron por el NO, porque al cumplir con múltiples funciones no se pudo llegar a realizarlo a cabalidad como desea el jefe del Distrito y siendo el único en responder SI lo tenemos al Sof. Incl. Paucara, menciona que opto por esto porque al no contar con el suficiente personal es necesario delegar diversas funciones al personal con el que se cuenta para que de esta manera cumplir con los objetivos.

Cabe destacar las opiniones que realizaron acerca de cómo mejorar el desempeño laboral. El Sagto 2do Carrasco menciona que se debe mejorar el liderazgo y el mejorando el respeto. El Sagto 2do Canaviri identifica dos opciones, Mejorar mediante incentivos al deporte, realizando actividades recreativas. De la misma manera el Sof. Incl. Lino se basa en dos situaciones destacándolas como importantes como lo son el incremento de la moral y el incentivo al personal destacado. El Sof. Incl. Trafo. Manuel Paucara, se basa en incentivos de motivación mencionado a lo que a su percepción son esenciales para mejorar el desempeño como ser la dotación de insumos como ser botas, camisa, sombrero para la realización del trabajo de campo,

valorar las horas extras que exige el trabajo de campo, incentivo a personas que va en busca de trabajo (propios Medios), desayuno trabajo y realizar almuerzo trabajo.

Resultado de la entrevista a los operadores del Distrito.

Los entrevistados concuerdan que no se les brindan los materiales necesarios para realizar los trabajos de campo y gabinete, además menciona que se les evalúa a través de la hoja de desempeño profesional, los operadores dieron a conocer que por la falta de personal se les delega duplicidad de funciones en el Distrito.

12. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO.

De acuerdo con las entrevistas realizadas al jefe Cap. Dim. Zeila Meneces Quisbert y subjefe Sof. Iro Depps. Carlos Calle Rosas del Distrito, afirmaron que: No se les brindan los materiales necesarios para desempeñar las funciones de campo como ser levantamiento topográfico, nivelación, deslindes y gabinete que es la sistematización de los datos recabados del trabajo de campo, la forma de designación de puesto desde la central se rige en el Estatuto del Instituto Geográfico Militar de manera interna en el Distrito acorde a sus capacidades, concuerdan que no se les evalúa su desempeño laboral.

Los cuatro entrevistados (operadores) los cuales son: El Sagto 2do Trafo Isau Carrasco, El Sof. Incl. Trafo. Manuel Paucara, El Sof. Incl. Trafo Lino Mamani y Sagto 2do Trafo. Roly Canaviri concuerdan que no se les brindan los materiales necesarios para realizar los trabajos de campo y gabinete, además menciona que se les evalúa a través de la hoja de desempeño profesional en dicha hoja solo se toma en cuenta sus habilidades militares, además dieron a conocer que por la falta de personal que derivan desde la central se les delega múltiples funciones en el Distrito.

La observación con su guía de observación participante realizadas a los seis colaboradores que forman parte del Distrito Geográfico Cobija.

La guía de entrevista, se encontraba estructurada con los criterios de observación descrita en la siguiente tabla:

Tabla 4*Guía de observación participante.*

N°	Criterios de observación.
1	Demuestra interés, responsabilidad y eficiencia en las funciones que realiza.
2	Cuenta con los recursos (físicos, materiales) para desempeñarse adecuadamente.
3	Se supervisa a cabalidad la puntualidad y el desarrollo de las actividades planteadas.
4	Se conforma equipos de trabajo de trabajo para llevar a cabalidad las funciones dentro y fuera de la Institución.
5	Satisfacen las expectativas de los clientes al momento que buscan información sobre los servicios que ofertan.
6	Distribuyen el tiempo adecuadamente para el cumplimiento de las tareas que desempeñan.
7	Buena comunicación entre cada colaborador.
8	Capaces de improvisar ante ciertos problemas que lleguen a suscitar.
9	Realizan sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de contenido, exactitud, presentación y atención.
10	Cumplen con los horarios de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Con la aplicación de la guía de observación se pudo recabar el siguiente resultado:

Los operadores que desempeñan funciones en el Distrito Cobija son capaces de trabajar en equipo, demuestran la predisposición de responder las dudas con los que cuentan las personas que acuden a la institución en busca de los servicios ofertados, además se pudo observar la predisposición que tienen los colaboradores en ayudar en cualquier duda, inconveniente que cuente alguno de ellos.

A demás para reforzar las técnicas e instrumentos de investigación implementadas en el Distrito Geográfico Cobija, se utilizó una de las herramientas de control de calidad de Kaoru Ishikawa la hoja de verificación de control y evaluación conjuntamente con la hoja de verificación de frecuencia.

En la siguiente tabla se presenta los resultados, comparación de la evaluación de desempeño realizada a los operadores del Distrito Geográfico Cobija:

Tabla 5

Rango de calificación de evaluación del desempeño.

Calificación	Insuficiente	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
	0-10		11-21		22-32		33-40	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Resultado de la evaluación de desempeño.

Hoja de Verificación		
Nº	Autoevaluación por parte del colaborador.	Evaluación realizada por parte del jefe de Distrito a los operadores.
1	Excelente	Satisfactorio
2	Aceptable	Satisfactorio
3	Excelente	Excelente
4	Satisfactorio	Excelente

Fuente: elaboración propia.

Esta evaluación realizada permitió conocer el desempeño de los colaboradores (operadores) que forman parte del Distrito Geográfico Cobija se están desempeñando en un nivel satisfactorio y excelente, a pesar de cumplir con duplicidad de funciones cumplen con las funciones, tareas que conllevan cada uno de los cargos que ocupan.

En el caso del jefe y subjefe del Distrito se llevó a cabo la autoevaluación en la cual se puede evidenciar que el desempeño del jefe de Distrito arrojó resultados en el nivel de evaluación excelente y en el caso del Subjefe su desempeño en el Instituto es a un nivel satisfactorio. Estos resultados reflejan la necesidad contar con una evaluación de desempeño eficaz.

Por parte del Instituto Geográfico Militar Bolivia, realizan una evaluación cada 6 meses a todos los operadores de los distintos distritos mediante la Hoja de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal de Armas del Ejército, en esta hoja de evaluación se les evalúan las condiciones militares y méritos que poseen, en dicha hoja no se toma en cuenta criterios para evaluar el desempeño laboral, solo miden las habilidades como personal del ejército.

La hoja de verificación de frecuencia contaba con los siguientes detalles:

Tabla 7

Hoja de verificación de frecuencia.

Hoja de verificación de frecuencia.	
Nº	Detalle
1	Multiplicidad de funciones
2	No cuentan con el perfil para el cargo
3	Centralización de la Institución
4	Personal reducido.
5	Desempeño eficiente.
6	Realizan trabajos en equipos
7	Se adaptan de forma eficiente a sus funciones designadas
8	Generan planes de acciones efectivas para afrontar los retos de su puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia

A través de la aplicación de la herramienta Hoja de verificación de frecuencia a los seis colaboradores del Distrito Geográfico Cobija, se identificó que las causas del problema más relevantes se encuentran en la:

- Centralización de la Institución, la central a la cual depende el Distrito Geográfico Cobija se encuentra en la Ciudad de La Paz
- Multiplicidad de funciones, los seis colaboradores que cumplen funciones dentro del Distrito son delegados a diversas funciones por ejemplo el Sof. Incl. Trafo Isau Carrasco se desempeña como operador, secretario, auxiliar y responsable de la sección de Deportes.
- Personal reducido, el Distrito Geográfico de Cobija cuenta con cuatro operadores y dos directivos que también realizan trabajos de campo.

Estos datos corroboran los motivos por los cuales el desempeño laboral es bajo.

Análisis FODA.



Figura 5. Análisis FODA.
Fuente: elaboración propia

Fortalezas.

La falta de equipos para la realización de trabajo de campo, el Distrito Geográfico Cobija cuenta con herramientas que les ayudan a realizar el trabajo, pero los propios operadores mencionan que no cuentan con todos los equipos que se necesita la adquisición de otros que pueden llegar a mejorar la recolección de información en el trabajo de campo que realizan.

El Distrito cuenta con quipos tecnológicos, pero no son maquinas con tecnología actualizada, esta herramienta tecnológica es esencial para la sistematización de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se necesita cambiar las computadoras por que ellas son esenciales para la realización y cumplimiento de los diversos trabajos que se deben entregar a la población que lo requiere.

Personal reducido al ser una institución dependiente de una central, se les delega, designan seis operadores, esto contempla a el jefe como subjefe y cuatro operadores que realizan trabajos de campo y gabinete y otras funciones encomendadas.

Amenazas.

La limitación de personal es una amenaza constante, por el simple hecho que la central solo delega un reducido personal a los Distritos como ser Cobija y Riberalta. Sustentando que son suficientes para la realización de trabajos en estas dos ciudades.

Única Institución en la Ciudad de Cobija que es su competencia es Catastro dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, siendo la que realiza trabajos de topografía en el Municipio de Cobija.

Las Nuevas tecnología que van innovando día con día, es una amenaza ya que se debe ir cambiando, adquiriendo nuevos equipos para una mejor realización de los trabajos ofertados.

La mayor parte de la población no está al tanto de lo que es y brinda el Distrito Geográfico Cobija, en este sentido se debe buscar la manera de cómo llegar a la población y hacerles conocer los servicios que oferta el Distrito. Es por esa razón que en fecha 14 de octubre se participó en la feria multisectorial con la socialización de los servicios que ofrece el Distrito.

Fortalezas.

El Distrito Geográfico Cobija cuenta con un personal táctico capacitado para la realización de los diversos trabajos que se realizan dentro de la Institución, siendo de una fortaleza por que los trabajos ejecutados son hechos con responsabilidad y una buena recolección de datos.

En el Distrito Geográfico Cobija cada uno de los operadores está capacitado con conocimientos sobre requisitos que se debe cumplir dependiendo al servicio, esto hace que en la Institución exista una buena atención al cliente.

Los precios de los diversos servicios son competitivos frente a su competencia (Catastro dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija).

El Distrito ofrece los servicios de: Levantamiento topográficos, estudio técnico y descriptivo de terrenos, replanteos topográficos, nivelación, deslindes, planimetrías/ urbanizaciones y Red geodésica o densificación de puntos geodésicos.

Oportunidad.

Al ser una Institución de las Fuerzas Armadas cuenta con un prestigio, intachable con certificación de calidad en los trabajos que realizan.

De a poco la demanda va en constante crecimiento más personas asisten al Distrito en busca de algunos de los servicios que ofrecen, generando el crecimiento de los ingresos económicos al Distrito.

Las Instalaciones del Distrito Geográfico Cobija se encuentra ubicada en la Ciudad de Cobija en la: Av. Gral. J. Pando s/n, esquina Calle M. Mariknoll,

El Distrito Geográfico Cobija cuenta con ambientes propio, evitan el pago de alquiler de un determinado ambiente, solo realizan pagos de los servicios básicos agua, luz, internet.

En conclusión, con la realización del análisis FODA se buscó detectar y aprovechar las oportunidades con las que cuenta el Distrito, eludiendo sus amenazas, utilizando sus fortalezas para afrontar sus debilidades. Este análisis permitió conocer cada uno de los factores que son esenciales para la realización de un diagnóstico situacional en el Distrito Geográfico Cobija.

13. PROPUESTA CENTRAL.

Dando cumplimiento a los objetivos específicos para el Diseño de Estrategias para Mejorar el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Distrito Geográfico Cobija se propone, se sugiere las siguientes estrategias avalados por las teorías existentes:

Idalberto Chiavenato menciona en su libro Administración Recurso Humano: el capital humano de las organizaciones (9ªEd.) Las siguientes teorías:

13.1. La motivación.

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que:

Los actos del ser humano están guiados por su cognición por la que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha).

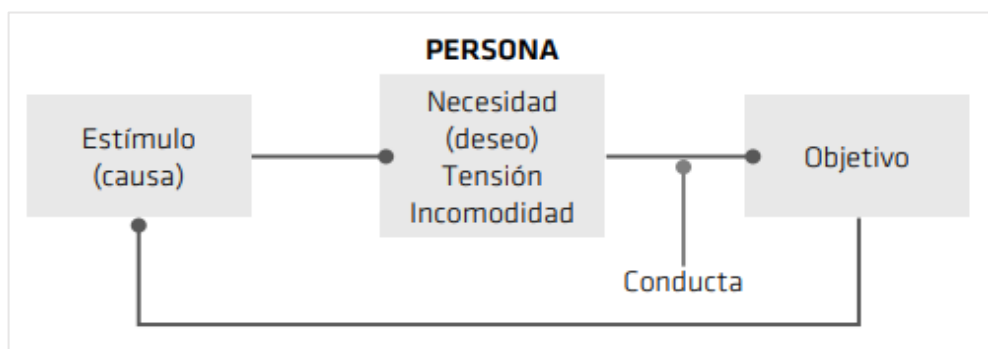


Figura 6. Modelo básico de motivación.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011)

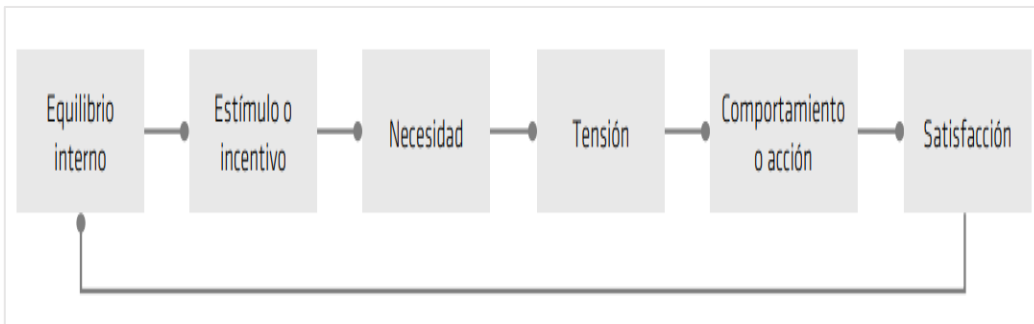


Figura 7. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

Fuente: Idalberto Chiavenato. (2011)

13.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleado, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones internas, oportunidades, etc. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.
- b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Tabla 8*Teoría de los dos factores de Herzberg.*

FACTORES		
Nº	Higiénico	Motivacionales
1	Condiciones de trabajo y bienestar.	Delegación de responsabilidad.
2	Políticas de la organización y administración.	Libertad para decidir cómo realizar una labor.
3	Relaciones con el supervisor.	Posibilidades de ascensos.
4	Competencia técnica del supervisor.	Utilización plana de las habilidades personales.
5	Salario y remuneración.	Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
6	Seguridad en el puesto.	Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
7	Relaciones con los colegas.	Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical).

Fuente: Idalberto Chiavenato (2011).

La **satisfacción** en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implican; estos son los llamados factores motivacionales.

La **insatisfacción** en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

13.1.2. Modelo contingencial de motivación de Vroom.

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir.

- Los objetivos individuales, es decir la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que él individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad a medida que cree influir en él.

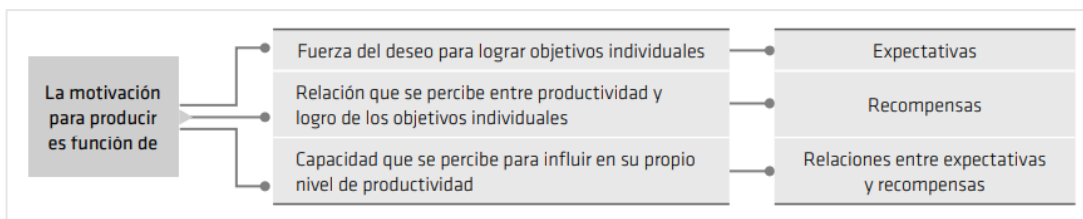


Figura 8. Tres factores de la motivación para producir.

Fuente: Vroom, V.



Figura 9. Modelos de expectativas aplicadas.

Fuente: Vroom, V.

Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin).

Con base en las teorías expuestas referente a la Motivación, elemento esencial para un desempeño laboral eficiente y eficaz, se propone las siguientes estrategias que contribuirán significativamente al rendimiento de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

Dotar de herramientas necesarias.

Es esencial incentivar, motivar a los operadores con ropa de trabajo como ser sombrero, camisa, botas para que de esta manera realicen su trabajo de la mejor manera, al dotarles de la indumentaria esencial se los está motivando a realizar su trabajo de la mejor manera, en este sentido tanto la productividad del operador aumentara y de manera paralela lo ara la Institución.

De la misma manera es necesario brindarles el transporte, para que se puedan movilizar y llegar a donde requieren el servicio, es necesario brindarle al operador el medio en el cual se pueda movilizar.

Hacer las gestiones necesarias para poder renovar los equipos tecnológicos con los que cuenta el Distrito Cobija, como ser las computadoras este equipo es esencial para el buen desempeño de las funciones de los operadores ya que en son esenciales al momento de realizar el trabajo de tabulación de los trabajos realizados (gabinete), dotar de equipos que se necesitan para realizar el trabajo de campo. Al ser una Institución Centralizada dar a conocer a la central esta problemática que se tiene y buscar la manera de ir renovando los equipos.

Fomentar la participación y ofrecer recompensas.

Las formas más comunes de fomentar la participación son, brindar como líder, jefe, es generar la confianza necesaria para que tus colaboradores tengan la predisposición de participar generar la confianza de saber que usted como la máxima autoridad de la Institución escuchará y tomará

en cuenta la participación, opinión de cada uno de ellos. En cada reunión que lleguen a tener se debe delegar el uso de la palabra a cada uno de los operadores para que ellos trasmitan su punto de vista acerca del tema abordado.

Meza (2015) propone tácticas para lograr el compromiso de los colaboradores:

- Haz sentir a tus colaboradores que su trabajo es importante.
- Mantenerlos en constante entretenimiento.
- Instaura programas de reconocimientos y otorga premios
- Propone actitudes positivas.
- Se flexible con los horarios.

Las recompensas no siempre tienen que ser monetarias, existen una gran variedad de formas de recompensar a los funcionarios algunas de ellas son el brindarles un día libre a la semana al colaborador que demuestre a ver trabajado de la mejor manera que ha cumplido con los trabajos encomendados, otra forma de incentivar son los incentivos verbales que también son claves ya que de esa manera ellos sepan que su trabajo, esfuerzo vale la pena , es esencial felicitar por su buen trabajo y agradecer su esfuerzo este incentivo hará saber a los operadores que su esfuerzo valió la pena y que su trabajo es importante para la Institución.

13.2. Comunicación.

Chiavenato (2007), en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la realización interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas,

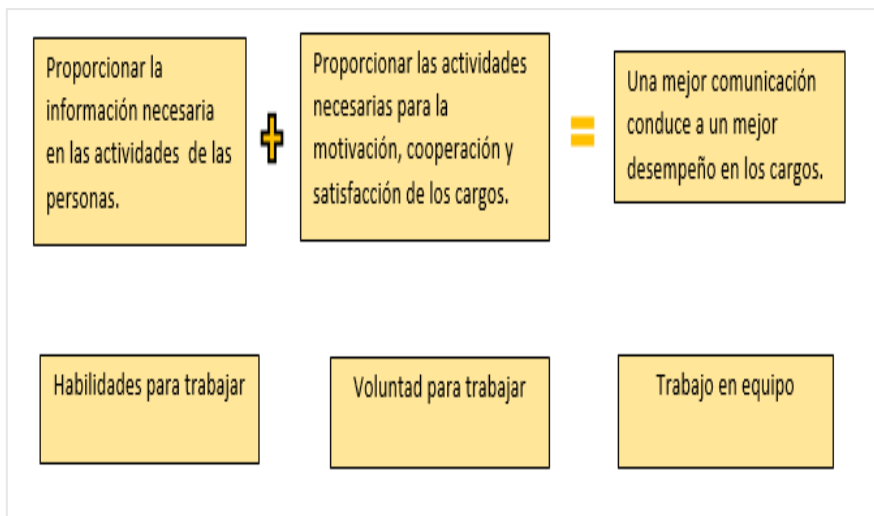


Figura 10. Principales propósitos de la comunicación como actividad general.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007).

Con base en la teoría mencionada sobre la Comunicación, se propone las siguientes estrategias que contribuirán significativamente al rendimiento de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.

Reuniones.

La mejor forma de comunicarse entre jefe y colaborador (operador) es realizando reuniones periódicas. En este sentido para esta estrategia se tomó en cuenta algunas de las sugerencias realizadas por los operadores del Distrito Geográfico Cobija, como ser desayuno trabajo, almuerzo trabajo estas opiniones fueron recopiladas en la entrevista realizada a cada uno de ellos. La comida motiva e incentiva a las personas.

Sesiones individuales de evaluación.

Estas sesiones de evaluación son recomendables para hablar con cada uno sobre las tareas que desempeñan y como ha ido evolucionando, en estas sesiones ambas partes serán beneficiadas el colaborador podrá dar a conocer su opinión o sugerencias el jefe podrá evaluar mejor el rendimiento y sabrá lo que piensa el operador.

Branding (2021), recomiendan algunas estrategias claves para mejorar la comunicación interna:

- Reuniones periódicas.
- Un buen departamento de recursos humanos.
- Actividades fuera del entorno laboral.
- Nuevos canales de comunicación.

Comunicaciones nos verbales.

Esta forma de comunicar los trabajos programados a los operadores es esencial, ya que les ayudara a recordar las actividades que se irán realizado a la semana sin la necesidad de estarles recordando verbalmente a cada momento y evitando el no cumplimiento de las tareas programadas y de esa manera no perder el prestigio de la institución por el no cumplimiento de un determinado servicio.

Los paneles de comunicación es una forma de comunicación no verbal, el panel funciona como recordatorio de las actividades a realizarse y otro cualquier aviso, comunicado que sea necesario e importante ser conocidos por todos en la institución. El panel debe estar situado en una zona donde todos lo puedan observar. La implementación de dicho panel contribuirá a mejorar la circulación de información esencial para el cumplimiento de las actividades programadas.

Tabla 9*Propuesta de diseño de estrategias.*

Diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija.	
Factor	Estrategia
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar de herramientas necesarias. <ul style="list-style-type: none"> • Botas, camisas, sombreros. • Transporte • Equipos tecnológicos con mayor capacidad. - Fomentar la participación y ofrecer recompensas.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas • Desayuno trabajo • Almuerzo trabajo - Sesiones individuales de evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Entre jefe y operadores • Hablar sobre las tareas individuales. - Comunicaciones no verbales. <ul style="list-style-type: none"> • Panel de información.

Fuente: elaboración propia.

14. EVALUACIÓN Y RESULTADOS.

Conforme a la metodología aplicada, así como las técnicas respectivas se puede lograr los resultados en función de los objetivos planteados. Entre ellos se tiene:

Los datos obtenidos en las entrevistas a los directivos, concuerdan que no se les brindan los materiales ni el personal necesarios para desempeñar las actividades de campo y gabinete, ambos directivos concuerdan que la designación de puestos desde la central se rige acorde al Estatú del Instituto Geográfico Militar y de manera interna (Distrito Geográfico Cobija) se delega funciones acordes a su capacidad de cada operador. De la misma manera se aplicó la guía de entrevista a los colaboradores del Distrito, de igual manera que los directivos los operadores concuerdan que la central no les dota de los materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

A través de la entrevista se pudo evidenciar que los operadores confunden la evaluación que se les aplica en el entorno militar las cual evalúan su méritos y condiciones militares y no así el desempeño netamente laboral.

A demás para poder tener un poco más de información de cada operador que forma parte del Distrito Geográfico Cobija se aplicó la guía de observación para poder evidenciar cómo se desenvuelven en las secciones y/o áreas a las cuales pertenecen y como es el tratado que ellos imparten a la población que acude en busca de los servicios que ofertan.

Por lo tanto, se procedió a la elaboración de estrategias para mejorar el desempeño laboral teniendo en cuenta que el Distrito Geográfico Cobija es una Institución centralizada dependiente del Instituto Geográfico Militar constituido en la Ciudad de La Paz.

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dando respuesta a los objetivos específicos, se llevó a las siguientes conclusiones:

- Se realizó el diagnóstico situacional del Distrito Geográfico Cobija mismos que a través de la técnicas e instrumentos de investigación seleccionados, permitió corroborar que actualmente en el Distrito no se les realiza una evaluación y se presentan algunas falencias en la comunicación entre la jefatura y los operadores, causando en algunos casos problemas en la ejecución del trabajo que realizan.
- El aporte de las diferentes teorías contribuyó a identificar las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Distrito Geográfico Cobija los factores que interviene en la conducta humana dentro de una organización es la motivación y la comunicación.
- Las estrategias que mejoraran el desempeño laboral es la motivación mediante la dotación de equipos tecnológicos con mayor capacidad para la realización de trabajo campo y gabinete, fomentar la participación de los operadores y ofrecerles recompensa dejando de lado lo económico. Otra estrategia importante es la comunicación mediante la realización de reuniones periódicas como ser desayuno trabajo; realizar sesiones individuales de evaluación entre el jefe y operador y la comunicación no verbal como ser la implementación de un panel de información.

Finalmente, el estudio del desempeño laboral en una determinada organización, institución es importante para garantizar la mayor efectividad en la realización de las funciones que brindan. Una institución que conozca la manera de cómo mejorar el desempeño de las personas que

conforman la intuición, es una organización que cuenta con una ventaja sobre las demás organizaciones que se encuentran en el mismo.

Al tener estrategias determinadas, acorde a las necesidades, problemas que se vive en la institución y aplicarlas mejorar el rendimiento, desempeño de los funcionarios a los que se les aplique las estrategias planteadas.

Recomendaciones.

Se pone en consideración las siguientes recomendaciones:

- Implementar la herramienta de control y evaluación de desempeño laboral, para tener un mayor control sobre los trabajos realizados por cada operador.
- Mejorar la comunicación entre el alto directivo (jefatura de Distrito) y los operadores tomando en cuenta sus opiniones que pueda contribuir de forma significativa al cumplimiento de las actividades programadas.
- Poner en prácticas algunas de las estrategias que nos indican autores como Flores, Meza y Branding, algunas de las estrategias son; escuchar las sugerencias de los empleados, instaurar programas de reconocimientos y otorgar premios, reuniones periódicas, nuevos canales de comunicación entre otras que pueden llegar a ser útiles al momento de mejorar el desempeño laboral.
- Revisar la Hoja de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal de Armas del Ejército a fin de incluir criterios específicos que corresponden al desempeño administrativo según los cargos ejercidos en el Distrito Geográfico Cobija.
- Mejorar la organización y apoyo entre operadores para mejorar la ejecución del trabajo de campo que se realiza en el Distrito.
- Mejorar el medio de transporte que utilizan los operadores en la realización del trabajo de campo.

- Ejecutar a la central la renovación de equipos tecnológicos con los que se cuentan en el Distrito, para que de esa manera la realización del trabajo sea más efectivos.
- Dotar de los equipos necesarios para la realizan de los diversos trabajos que oferta el Distrito Geográfico Cobija.

REFERENCIAS.

- Andrés, A. (2021). *Qué es la evaluación del desempeño*. Bizneo.blog. recuperado (30 de agosto de 2022) de: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Andrés, E. (2007). *Significado de responsabilidad*. Recuperado (03 de septiembre de 2022) de: <https://www.significados.com/responsabilidad/>
- Barria, L y Chen, K. (2015). *Las organizaciones*. Recuperado (02 de septiembre de 2022) de: <https://es.slideshare.net/LisbethGarcia8/las-organizac-io-nes-51507756>
- Bembibre, C. (2009). Definición de operadores. Recuperado (20 de octubre de 2022) en: <https://definicionabc.com/operadores/>
- Betancourt, D.F. (2016). Lista de chequeo de calidad: que es y cómo se hace. Recuperado (04 de septiembre de 2022) de: <https://www.ingenioempresa.com/lista-de-chequeo/#:~:text=Hoja%20de%20chequeo%20de%20frecuencia,verificaci%C3%B3n%20por%20tipo%20de%20de%20fecto.>
- Branding, E. (2021). 6 claves para mejorar la comunicación de tu empresa. Recuperado (29 de octubre de 2022) de: <https://www.endalia.com/news/claves-mejorar-comunicacion-interna-empresa/>
- Castro, P.M. (2016). El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de Pymes potosinas. Universidad Autónoma de Estado de San Luis Potosí. Potosí. México. Recuperado (29 de septiembre de 2022) de: [file:///C:/Users/acer/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20(1).pdf)
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books. Recuperado (08 de junio de 2022) en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5° Edición). Bogotá. Colombia: Editorial Nomos S. A.

- Chiavenato, I. (2004). *Fundamentos de la administración*. Recuperado (03 de septiembre de 2022) de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7° Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (9° Edición). México. McGraw-Hill. Recuperado (13 de septiembre de 2022) de: [1417-Texto del artículo-2387-2-10-20211026.pdf](#)
- Contreras, J. (2021). *Definición de desempeño*. Recuperado (15 de junio de 2022) en: <https://predictiva21.com/definicion-desempeno-mantenimiento/>
- Córdova, J. (2019). *¿Colaborador o trabajador?* Recuperado (10 de noviembre de 2022) de: https://www.duoc.cl/wp-content/uploads/2020/06/16-Inclusion_mundo_laboral.pdf
- Editorial Grudde mi, (2019). *Centralización*. Última actualización: julio 2022. Recuperado (02 de septiembre de 2022) de: <https://enciclopediaeconomica.com/centralizacion/>
- Flores, E. (2022). *7 técnicas para impulsar la motivación laboral y aumentar la productividad*. Recuperado (28 de octubre de 2022) de: <https://www.ieie.eu/la-motivacion-laboral/>
- Gonzales, M. (2020). *Trabajo de campo y trabajo de gabinete*. Recuperado (10 de noviembre de 2022) de: <https://es.scribd.com/document/462155415/TRABAJO-DE-CAMPO-Y-TRABAJO-DE-GABINETE>
- Koontz, H y Weihrich, H. (1999). *Administración: una perspectiva global*. 11° edición. México: McGrawhill Interamericana, S.A. Recuperado (02 de septiembre de 2022) de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Martínez, M. (2012). *Administración y planificación del tiempo*. Madrid: Ediciones Días de Santos. Recuperado (24 de junio de 2022) de: https://books.google.com.bo/books?id=nrw2Mi7CPt4C&printsec=frontcover&dq=administracion+del+tiempo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Meza, H. (2015). 7 tácticas para lograr compromisos de tus colaboradores. Recuperado (29 de octubre de 2022) de: <https://mujerejecutiva.com.mx/3-estrategias-para-fomentar-la-participacion-de-los-empleados/>
- Morales, F. (2020). *Funcionario público*. Recuperado (03 de septiembre de 2022) de: <https://economipedia.com/definiciones/funcionario-publico.html>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Recuperado (08 de junio de 2022) en: <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>
- Peiró, R. (2021). *Comunicación*. Recuperado (28 de septiembre de 2022) de: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Pérez, J y Merino, M. (2011). *Definición de obligación*. Recuperado (03 de septiembre de 2022) de: <https://definicion.de/obligacion/>
- Ramos, D. (2018). *Las Siete herramientas de calidad*. Recuperado (07 de septiembre de 2022) de: <https://blogdelacalidad.com/las-siete-herramientas-de-la-calidad/>
- Robbins, S y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6º edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado (02 de septiembre de 2022) de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Sánchez, J. (2020). *Eficacia*. Recuperado (03 de septiembre de 2022) de: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Sebastián, A. (2021). *Cinco estrategias para lograr un exitoso desempeño laboral en una organización*. Recuperado (08 de junio de 2022) en: <https://emprender.pe/cinco-estrategias-para-lograr-un-desempeno-laboral-exitoso/>
- Uriarte, J.M. (2020). *Evaluación*. Característica.co. recuperado (30 de agosto de 2022) de: <https://www.caracteristicas.co/evaluacion/>
- Yirda, A. (2020). *Definición de diseño*. Recuperado (15 de junio de 2022) en: <https://conceptodefinicion.de/disenio/>

ANEXOS

FICHAS DE TRABAJO

Idalberto Chiavenato	Introducción a la teoría general de la administración
p. 12	La administración en la sociedad moderna
Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar, decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos.	

Figura 11. Ficha de trabajo La administración en la sociedad moderna.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007).

Idalberto Chiavenato	Introducción a la teoría general de la administración
p. 110	La importancia de la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> a) Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo. b) La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos. c) Cada persona puede ser ayudada para que de la máxima contribución a la empresa y utilice le máximo de sus habilidades y capacidades. 	

Figura 12. Ficha de trabajo importancia de la comunicación.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007).

Idalberto Chiavenato	Introducción a la teoría general de la administración.
p. 132	Aspectos administrativos comunes a las organizaciones.
<p>En cuanto al desempeño individual.</p> <p>El desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja en las organizaciones.</p>	

Figura 13. Ficha de trabajo Aspectos administrativos en las organizaciones.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007).



Figura 14. Frontis Distrito Geográfico Cobija.

Fuente: elaboración propia



Figura 15. Distrito Geografico Cobija.

Fuente: elaboración propia.



Figura 16. Entrevista a jefe del Distrito.

Fuente: elaboración propia.



Figura 17. Entrevista al sub jefe del Distrito.

Fuente: elaboración propia.



Figura 18. Entrevista al jefe de recursos humanos.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 19. Entrevista a jefe de logística.
Fuente: elaboración propia.



Figura 20. Entrevista a secretario del Distrito
Fuente: Elaboración propia.

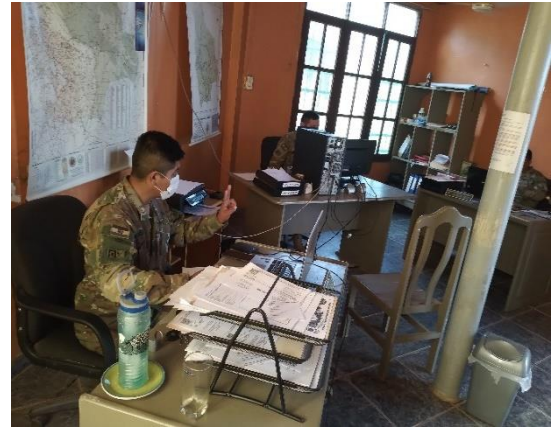


Figura 21. Entrevista responsable de Secc. Caja.
Fuente: elaboración propia.



Figura 22. Llenado de la Hoja de Verificación (jefe de Distrito).

Fuente: Elaboración propia.



Figura 23. Llenado de la hoja de verificación

Fuente: Elaboración propia.

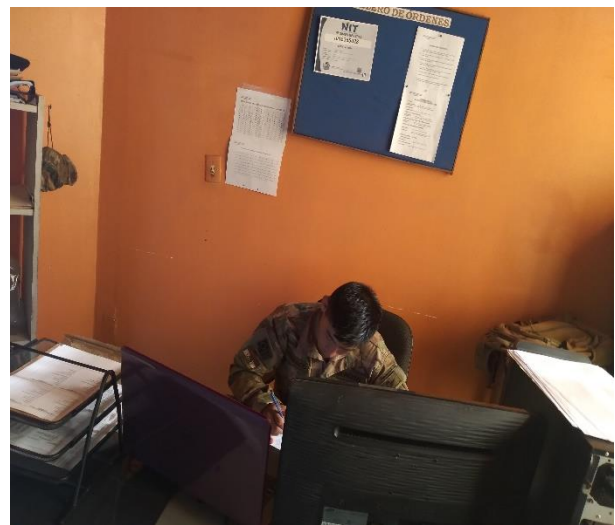


Figura 24. Llenado de la hoja de verificación

Fuente: Elaboración propia

GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la Institución:

Nombre de Observado:

Puesto o cargo:

Fecha de observación:

Objetivo: Observar y evaluar el Desempeño laboral realizado dentro de la Institución.

N °	CRITERIOS A OBSERVAR	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
1	Demuestra interés, responsabilidad y eficiencia en las funciones que realiza.				
2	Se cuenta con los recursos (físicos, materiales) para desempeñarse adecuadamente.				
3	Se supervisa a cabalidad la puntualidad y el desarrollo de las actividades planeadas.				
4	Se llega a conformar equipos de trabajo para llevar a cabalidad las funciones dentro y fuera de la Institución				
5	Satisfacen las expectativas de los clientes al momento que busca información sobre los servicios que ofertan				
6	Distribuye el tiempo adecuadamente para el cumplimiento de las tarea que desempeña				
7	Buena comunicación entre cada colaborador.				
8	Capaces de improvisar antes ciertos problemas que lleguen a suscitar.				
9	Realizan sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de contenido, exactitud, presentación y atención.				
10	Cumplen sus horarios de trabajo.				

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFE Y SUBJEFE DEL DISTRITO

Nombre de la Institución:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

- 1.- Qué cargo ocupa dentro de la Institución
- 2.- Cuánto tiempo lleva en el cargo
- 3.- Cual cree usted que son sus fortalezas a la hora de realizar las funciones que desempeña
- 4.- La IGM como designa las funciones del personal para cada puesto de trabajo
- 5.- Se les brindan los medios necesarios para el logro de los objetivos con eficiencia ¿Cuáles?
- 6.- La IGM, cuenta utiliza método para evaluar el desempeño de los colaboradores de la Institución ¿Cuál?
- 7.- Cada cuanto se realiza la evaluación
- 8.- Como cree que es la comunicación de usted con cada colaborador.
a) Regular b) buena c) Muy buena
- 9.- Cómo cree usted que se puede mejorar el desempeño de cada colaborador.

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS COLABORADORES.

Nombre de la Institución:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

- 1.- Qué cargo ocupa dentro de la Institución
 - 2.- Cuánto tiempo lleva en el cargo
 - 3.- De qué forma se postuló para ser parte de la IGM, Distrito Geográfico Cobija
 - 4.- Cual cree usted que son sus fortalezas a la hora de realizar las funciones que desempeña
 - 5.- Se les brindan los medios necesarios para lograr realizar sus funciones con eficiencia ¿de un ejemplo?
 - 6.- ¿Cómo se les evalúa su desempeño laboral en la Institución?
 - 7.- Como calificaría la comunicación de usted con sus compañeros de trabajo
 - a) Regular
 - b) Bueno
 - c) Muy bueno
 - 8.- está de acuerdo que exista duplicidad de funciones en el Distrito
 - Si o No
- Por qué:
- 9.- Cómo cree usted que se puede mejorar el desempeño de cada colaborador .

HOJA DE VERIFICACIÓN DE CONTROL Y EVALUACION

Nombre:	
Fecha:	

Bajo el siguiente criterio se controlara y evaluara a cada operador

1- Regular (R) 2- Bueno (B) 3- Muy Bueno (M/B) 4- Excelente (E)

N °	RENDIMIENTO	1	2	3	4	Puntuación
		R	B	M/B	E	
1	Cumple con lo asignado acorde a sus funciones en los plazos establecidos.					
2	Se adapta fácilmente al cambio que conlleva las funciones designadas					
3	Coordina adecuadamente con el resto de operadores en las labores designadas.					
4	Promueve el cumplimiento de las funciones programadas.					
5	Comparte los conocimientos en el entorno laboral.					
6	Aporta ideas y propone alternativas para solucionar problemas.					
7	Busca activamente comentarios y opiniones de cómo mejorar sus habilidades profesionales.					
8	El esfuerzo, dedicación que pone para el cumplimiento de sus funciones es:					
9	Establece y mantiene una buena comunicación entre los colaboradores.					
10	Adquirir nuevos conocimientos para el beneficio tanto de la Institución como para su vida profesional.					
Total puntuación						

Calificación	Insuficiente 0-10	<input type="checkbox"/>	Aceptable 11-21	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio 22-32	<input type="checkbox"/>	Excelente 33-40	<input type="checkbox"/>
---------------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------

HOJA DE VERIFICACIÓN DE FRECUENCIA

Las siglas utilizadas corresponden a: **A/v**-algunas veces **S**-siempre **C/s**- casi siempre

Detalle	FRECUENCIA			Total		
	Algunas veces	Siempre	casi siempre	A/v	S	C/s
Multiplicidad de funciones						
No cuenta con el perfil para el cargo						
Centralización de la Institución						
Personal reducido						
Desempeño eficiente						
Realizan trabajos en equipo						
Se adapta de forma eficiente a sus funciones designadas						
Genera planes de acciones efectivas para afrontar los retos de su puesto de trabajo						